

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provedení strategické analýzy ve vybrané firmě

Realization of Strategic Analysis of a Selected Firm

Student: Bc. Tereza Fialová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Fialová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Provedení strategické analýzy ve vybrané firmě**
Realization of Strategic Analysis of a Selected Firm
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metodika a metody zpracování strategické analýzy
 3. Prezentace firmy
 5. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy
 6. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Centennial, Colorado: Accounting Tools, 2014. ISBN 978-19-389-1-0463.
GRASSEOVÁ, Monika et al. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: Bizbooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
MATUSIKOVÁ, Lucja et al. *Strategický management*. SOET, vol. 15. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3605-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě 27. dubna 2018


.....
Bc. Tereza Fialová

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D. za cenné rady při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Markétě Bazalové, majitelce analyzovaného e-shopu, za umožnění zpracování této práce a poskytnutí podkladů a potřebných informací.

OBSAH

1. Úvod	5
2. Metodika a metody zpracování strategické analýzy	6
2.1. Strategické řízení a strategie	6
2.2. Strategická analýza	9
2.3. Strategická analýza makroprostředí podniku	10
2.3.1. PEST analýza	10
2.3.2. Analýza metodou „4C“	12
2.4. Analýza mikroprostředí podniku	14
2.4.1. Analýza oborového okolí podniku	14
2.4.2. Porterova analýza konkurenčního prostředí	15
2.5. Analýza vnitřního prostředí	18
2.5.1. Analýza klíčových faktorů	18
2.5.2. Finanční analýza	20
2.5.3. Analýza VRIO	24
2.5.4. Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	25
2.5.5. GAP analýza	26
2.5.6. Analýza hodnototvorného řetězce	27
2.5.7. Analýza metodou 7S	28
2.6. Souhrnné a portfoliové analýzy	31
2.6.1. SWOT	31
2.6.2. SPACE analýza	33
2.6.3. Portfolio analýza	34
2.7. E-business a e-shop	37
2.8. Metodika práce	39
3. Presentace firmy	40

3.1.	Představení e-shopu www.kosmetickestetce.cz	40
3.2.	Technické řešení e-shopu	41
3.3.	Náklady na založení podniku.....	42
4.	Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy	43
4.1.	Analýza vlivu makroprostředí	43
4.1.1.	PEST analýza	43
4.2.	Analýza mikroprostředí.....	49
4.2.1.	Analýza oborového okolí podniku	49
4.2.2.	Porterova analýza	52
4.3.	Analýza vnitřního prostředí podniku	55
4.3.1.	Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza	55
4.4.	SWOT analýza	58
5.	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení	65
6.	Závěr	67
	Seznam použité literatury	
	Seznam zkratk	

1. Úvod

S rozšiřováním a používáním internetu, který stále více prostupuje našimi životy, souvisí také rozvoj dnes velmi oblíbeného e-businessu. Avšak stejně jako při zakládání podniku, je potřeba i při zakládání e-shopu provést strategickou analýzu. Všeobecně je známo, že podnikatelský úspěch závisí především na konkurenceschopnosti a včasném reagování a využití potenciálů či odvrácení hrozeb.

Existují odhady, že více než 50% internetových obchodů nepřežije první rok svého fungování. Příčinou může být právě především nedostatečná či vůbec neprovedená strategická příprava před zahájením provozu.

Výběr diplomové práce byl zaměřen na oblast, která je zajímavá jak pro nás, tak také užitečná pro analyzovanou firmu, jíž je fyzickou osobou provozovaný internetový obchod s kosmetickými štětci.

Vybraný analyzovaný e-shop je teprve v začátcích, a o to důležitější je znalost faktorů, které podnikání na internetu ovlivňují. Pokud chce být podnikatel v dnešní tržní ekonomice úspěšný, je nutné ke zvýšení konkurenceschopnosti sledovat trendy, využívat a reagovat na nové příležitosti a snažit se odvracet hrozby.

Vybraný internetový obchod byl založen v dubnu roku 2017, tudíž námi analyzované období nebude delší než jeden rok jeho provozu.

Cílem této diplomové práce je za pomoci vybraných analýz pochopit a analyzovat situaci e-shopu, ve které se nachází, zjistit nedostatky, se kterými se provozovatel potýká a navrhnout jejich řešení. Zaměříme se také na silné stránky a příležitosti, kterých by provozovatel mohl využít k dosažení vyšších zisků, získání nových zákazníků a zvýšení konkurenceschopnosti. Výsledkem této diplomové práce pak budou návrhy a doporučení pro zlepšení stávající situace.

2. Metodika a metody zpracování strategické analýzy

Pro úspěšné vedení podniků v době velmi konkurenčního a rychle se měnícího trhu a zejména pro tvorbu střednědobých a dlouhodobých strategií a cílů firem, jsou stále více vyžadovány a využívány informace získané moderními analytickými metodami. Tyto metody nepracují pouze s provozními a ekonomickými údaji, ale obsahují i údaje z oblastí práva, rozvoje lidských zdrojů a jiných. Analýzy obvykle odhalí očekávané příležitosti pro firmu či možná rizika.

2.1. Strategické řízení a strategie

V různých literaturách zabývajících se strategickým řízením se prezentace strategického řízení liší.

Matusiková (2014) definuje strategické řízení jako proces tvorby a implementace strategií, které jsou pro firmu rozhodující a jejichž cílem je dosažení pro ni výhodného výsledku.

Sládečková a Buchta (2006) strategické řízení charakterizují jako soubor aktiv, která jsou zaměřená na formulaci směrů budoucího rozvoje podniku. Jedná se o velmi složitý proces, jehož cílem je rozvoj a udržení shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a na straně druhé měnícími se příležitostmi na trhu.

Grasseová (2012) uvádí, že strategické řízení je realizováno vrcholovým managementem a zahrnuje činnosti zaměřené na dlouhodobém udržování souladu mezi strategickými cíli, posláním organizace a disponibilními zdroji. Důležitý je také soulad mezi podnikem a vnějším prostředím, v němž působí.

„Úlohou strategického řízení je pomoci organizaci udržet nebo získat strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určitém čase dosáhnout reálných dlouhodobých cílů“ (Košťan, Šuleř, 2002, str. 1).

Ve strategickém řízení je nutné vyhodnocovat faktory podnikového okolí, což zahrnuje například potřeby zákazníků, chování konkurence a dodavatelů či makroekonomické podmínky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategické řízení poskytuje firmám výhody, mezi které můžeme zahrnout (Mallya, 2007):

- podíl na vývoji budoucnosti firmy,
- zvýšení ziskovosti,
- zlepšení produktivity zaměstnanců,
- lépe si uvědomovat nebezpečí a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku,
- chápat zamýšlené strategie konkurence,
- úbytek chyb a špatných rozhodnutí, tudíž i snížení zdrojů a času věnovaného na jejich opravu,
- efektivní alokace času a zdrojů,
- minimalizace dopadů neočekávaných podmínek a změn,
- zlepšení koordinace a kontroly aktivit podniku,
- přispívá k příznivému postoji ke změnám.

Koštan a Šuleř (2002) uvádějí, že jedním z nástrojů strategického řízení je strategické plánování, které pomáhá formulovat strategické cíle a definovat strategie celé firmy tak, aby firma naplno využívala svých zdrojů a příležitostí trhu.

Plánování a řízení aktivit a procesů ve firmě můžeme rozdělit do 3 úrovní řízení a to na strategická, taktická a operativní. **Strategická řízení** jsou řízení na vrcholové úrovni, stanovuje zaměření podniku a navazují na něj nižší úrovně řízení. **Taktická řízení** probíhají na úrovni středního managementu, stanovují postupy a prostředky vedoucí k nejefektivnější realizaci podnikové strategie. V případě **operativního řízení** se jedná o řízení na nejnižší úrovni, které představuje konkrétní a detailní řízení dané oblasti v krátkém časovém horizontu.

Přesto, že na sebe tyto tři úrovně řízení navazují, existují mezi nimi podstatné rozdíly a to především z hlediska míry kompetencí a stanovování cílů, ale především i rozdíly v časových horizontech.

V případě operativního řízení mluvíme zpravidla o řízení v rámci dnů, u strategické úrovně je uvažováno téměř vždy o letech.

Základním stavebním kamenem strategického řízení je strategie. Dle Grasseové (2012) můžeme pojem strategie charakterizovat jako způsob či cestu, kterým firma realizuje vize a svá poslání. Je dlouhodobou strategií, výsledkem strategického řízení, formuluje cíle firmy a kroky k jejich dosažení. Mimo jiné také uvádí, že strategie byla dříve chápána jako věda, která se využívala při vojenských

operacích. Do nevojenských oblastí a podniků začalo její aplikování až v šedesátých letech minulého století.

F. W. Glueck (1980) definuje strategii jako jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navržen, aby zabezpečil dosažení základních cílů podniku (Horáková, 2003; Janečková a Horvátová, 2007; Slávik, 1999).

Strategické cíle jsou pak vyjádřením výsledku, kterého má být dosaženo, a o který daná firma usiluje, tvoří podstatu strategií. Cíle jednotlivých firem jsou odlišné, avšak mezi nejběžnější můžeme uvést udržování či zvyšování určité úrovně zisku, zvyšování tržního podílu na trhu, snižování nákladů, zvyšování kvality výrobků a poskytovaných služeb. V různých publikacích je doporučováno postupovat při definici cílů dle metodiky SMART. Matusiková (2014) ji uvádí takto:

- **S (Specific)** – specifické, cíle by měly být jasné a konkrétní,
- **M (Measurable)** – měřitelné, lze určit hodnotu (např. snížení nákladů o 5%),
- **A (Achievable)** – akceptovatelné, dosažitelné v rámci existujících a budoucích podmínek,
- **R (Relevant)** – relevantní, tudíž vztahující se k dosavadním cílům firmy,
- **T (Timely)** – termínované, sledovatelné s možností určení časového horizontu jejich plnění.

Rozhodování o cílech je ovlivňováno mnoha faktory. Keřovský (2006) uvádí především tyto:

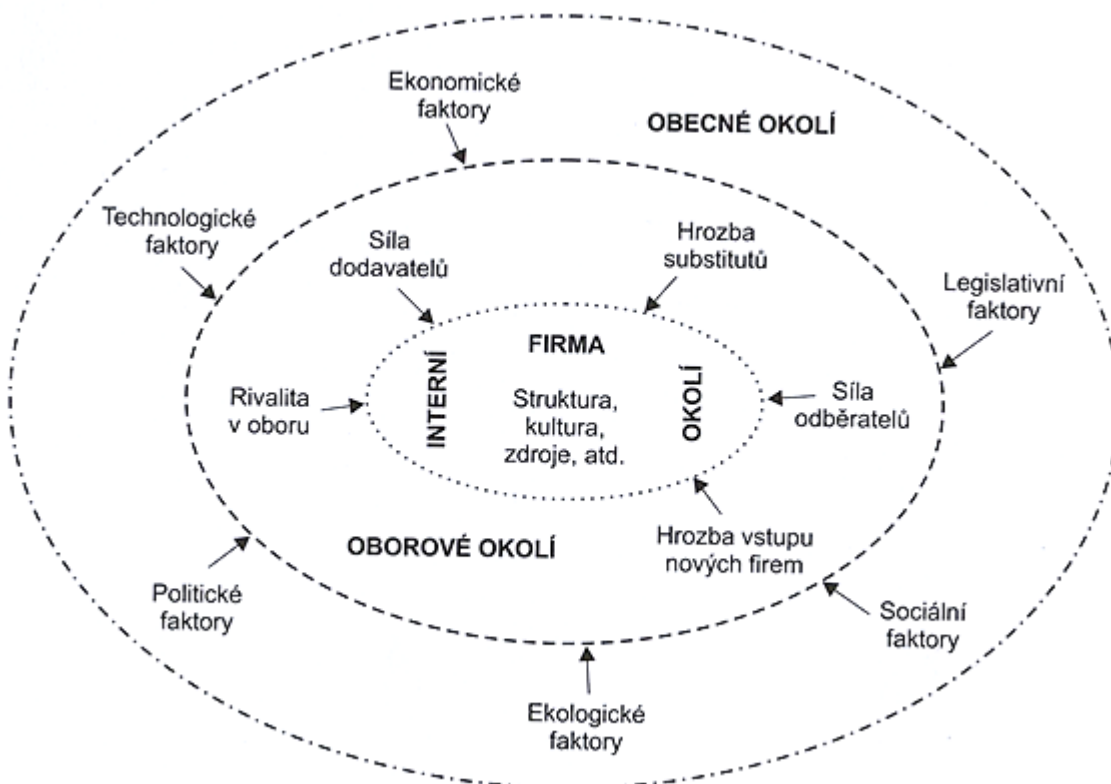
- vliv prostředí, v němž firma působí,
- očekávání „stakeholders“,
- objem dostupných výrobních faktorů,
- interní vztahy,
- vlastnosti a schopnosti stratégů,
- minulý vývoj.

2.2. Strategická analýza

Strategická analýza je jedním z velmi důležitých prvků strategického řízení firmy, který nám pomáhá odhalovat a nacházet souvislosti mezi firmou a jejím okolím. Nalezení těchto souvislostí je základem pro formulování strategie firmy, která vede k dosažení konkurenční výhody. Jedná se o složitý proces a základní východiska pro jejich formulování vyplývají z výsledků strategické analýzy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Podnik provádí analýzy, aby si byl vědom vlivů, které mohou na podnik působit. Pro pochopení a hodnocení stavu organizace, jak minulého, současného tak i předvídání budoucího stavu, je nutné, aby firma analyzovala jak své vnitřní (interní, mikroprostředí) tak i vnější (externí neboli makroprostředí) okolí firmy (Matusiková, 2014). Na obrázku 2.1 můžeme vidět rozdělení podnikatelského okolí.

Obr. 2.1: Podnikatelské okolí organizace



Zdroj: Mallya (2007, str. 40)

Jak již bylo zmíněno, strategická analýza má pro firmy velký význam a existují nejrůznější důvody, proč je vhodné sledovat také vnější okolí firmy. Mezi základní můžeme zahrnout například identifikaci pozice firmy v prostředí, v němž působí, možnost firmy analyzovat své možnosti a potenciály a nahlížet na firmu jako na jeden celek. Důležité je také efektivně reagovat na neustálé změny v prostředí což firmě umožňuje předejít překvapením ze strany konkurentů.

Analýza však především poskytuje firmě náhled na situaci na trhu, díky čemuž by měla být schopna si vytvořit základnu pro vytvoření firemních strategií (Matusiková, 2014).

2.3. Strategická analýza makroprostředí podniku

Strategická analýza vnějšího prostředí firmy je důležitým prvkem a nástrojem manažerů firem. Díky ní mohou mít povědomí o vlivech vnějšího prostředí a mohou být lépe informováni o situaci, v níž se firma nachází (Košťan, Šuleř, 2002). Firmy jsou schopny lépe zmapovat vnější vlivy, které mohou firmu ovlivnit. V dnešním velmi globalizovaném světě je potřeba brát při analýze ohled ne jen na domácí, tedy národní prostředí, ale brát v úvahu také mezinárodní okolí.

2.3.1. PEST analýza

Pro analýzu makroprostředí je možné využít PEST analýzu, která je akronymem jednotlivých oblastí vnějších faktorů. Jedná se o faktory:

- Politické,
- Ekonomické,
- Sociální,
- Technologické.

„Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje PEST analýza.“ (Sedláčková, 2006, str. 16)

V 80. letech 20. století se začala tato analýza využívat pod názvem PEST, avšak později byla doplněna i o další faktory a to o ekologické a legislativní faktory (Matusiková, 2014). V některých publikacích je možné tedy tuto analýzu nalézt i pod názvy PESTLE nebo SLEPTE.

Politické faktory

Mezi politické faktory můžeme zahrnout stabilitu zahraniční i národní politické situace, cenovou politiku, daňové zákony, legislativu státu, regulace importu a exportu a mnoho dalších. Stejně tak i zákony a právní normy mohou významně rozhodovat o podnikání.

Ekonomické faktory

Jako ekonomické faktory lze uvést makroekonomickou situaci daného státu. Lze zde zařadit faktory jako např.: úrokovou míru, míru inflace, výši hrubého domácího produktu, měnovou stabilitu či daňové faktory (Grasseová, 2012).

Sociální faktory

Mezi sociální faktory řadíme demografické charakteristiky jako velikost populace, věkovou strukturu obyvatelstva, geografické rozložení. Dále pak makroekonomické vlastnosti trhu práce dané země zahrnující míru nezaměstnanosti, průměrné příjmy apod. Jako další lze uvést rovnoprávnost pohlaví, spotřební zvyky kupujících, životní styl, životní úroveň či kvalifikační strukturu obyvatelstva.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou faktory, které podporují oblasti výzkumu a technologií. Lze zde zahrnout výši výdajů na výzkum, obecnou technologickou úroveň státu, podporu vlády v oblasti výzkumu.

V rozšířené verzi této analýzy se vyskytují i další faktory, a to ekologické a legislativní. V posledních desetiletích se začal brát velký zřetel na ekologii, a proto se i v legislativě stále více vyskytují zákony, regulující chování organizací za účelem snížení dopadů jejich jednání na životní prostředí (Matusiková, 2014). Mezi tyto faktory můžeme zařadit například přírodní a klimatické vlivy, čerpání neobnovitelných zdrojů energie, globální oteplování, úbytek ozónové vrstvy, emise skleníkových plynů a mnoho dalších. Lhotský (2010) shrnuje tyto faktory do 3 skupin a to:

- vliv klimatických změn,
- tlak na racionalizaci spotřeby energie a využívání omezených přírodních zdrojů,
- vznik nových podnikatelských příležitostí na základě respektování ekologických aspektů.

Legislativní faktory pak zahrnují obchodní právo, daňové zákony, legislativní omezení, právní úpravu pracovních podmínek, posuzují funkčnost soudů a vymahatelnost práva.

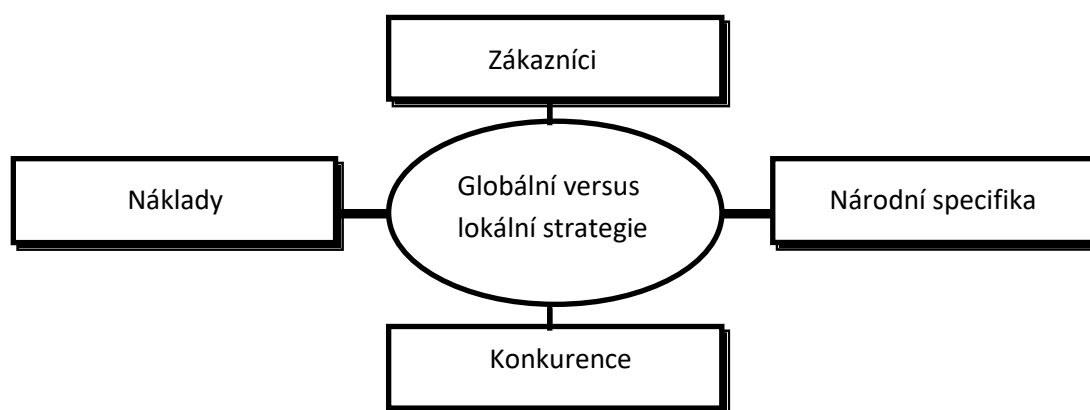
2.3.2. Analýza metodou „4C“

Jako další metodu analýzy vnějšího okolí podniku můžeme uvést analýzu metodou 4C.

Koštan a Šuleř (2002) uvádějí, že při zkoumání vlivů okolního prostředí je nutné brát v úvahu rostoucí význam globalizace. I v případě zaměření pouze na regionální trh se podniky nevyhnou globalizaci a jejím dopadům, včetně soupeření s nadnárodními společnostmi. Globálně působící společnosti pak naopak musí brát v úvahu charakteristické podmínky regionů, v nichž působí.

K analýze těchto trendů i lokálních podmínek lze využít právě zmíněnou analýzu metodou 4C. Skládá se ze čtyř faktorů, jejichž název je složen z anglických slov začínajících písmenem C. Těmito faktory jsou customers (zákazníci), country (národní specifika), costs (náklady) a competitors (konkurence) viz obrázek 2.2.

Obr. 2.2: Model „4C“



Zdroj: vlastní zpracování na základě Košťan, Šuleř (2002, str. 25)

Zákazníci – při podnikání je nutné přihlížet na požadavky zákazníků a na to, zda jsou jejich požadavky homogenní či se v různých regionech podstatně liší.

Národní specifika – národní specifika jsou promítána například v celních bariérách, odlišných standardech a kulturních normách či ochranářské politice.

Náklady – jsou zde zahrnuty náklady na výrobu a marketing, které tvoří tlak na výkony a standardizaci, avšak jejich finanční výhodnost se projevuje až při působnosti v globálním měřítku. Při působení v některých zemích se pak mohou vyskytovat úspory například z důvodu rozdílných cen pracovních sil.

Konkurence – konkurence se stává čím dál více globálnější a je tak vytvářen tlak i na společnosti s menším geografickým rozsahem. Ty však mohou s ohledem na národní specifika odolávat globálním strategiím (Košťan, Šuleř, 2002).

2.4. Analýza mikroprostředí podniku

Mikroprostředí, jinak také označováno jako blízké či oborové okolí organizace, obsahuje další faktory ovlivňující rozhodování o strategii organizace. Podstatou analýzy tohoto blízkého prostředí podniku je charakterizování a určení míry faktorů, které na daný podnik působí. Mallya (2007) uvádí, že podnik může díky analýze mikroprostředí předejít překvapení plynoucí z nové taktiky a strategie jeho konkurentů, může na tyto změny rychleji reagovat, lépe identifikovat potencionální konkurenty a hrozby či předběhnout konkurenci v klíčových rozhodnutích.

2.4.1. Analýza oborového okolí podniku

Dle Keřkovského a Vykypěla (2006) je oborové okolí podniku ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Analýza tohoto oborového okolí podniku je také nazývána analýza odvětví.

Sektor zákazníků – podniky by se měly primárně zajímat o to, kdo jsou jejich zákazníci, jaké potřeby a požadavky mají. Stejně tak se musí zajímat o potencionální zákazníky a trendy, které by mohly vést ke změně požadavků a jejich nákupního chování. Analýzu sektoru zákazníků je vhodné zaměřit především na faktory, které ovlivňují rozhodování zákazníka o nákupu a dále na demografické, geografické faktory a rozmístění trhů.

Sektor dodavatelů – analyzuje především dostupnost a nákladovost vstupů potřebných k výrobě výstupů a stabilitu dodávek těchto vstupů. Důležitou roli při dostupnosti a nákladovosti těchto zdrojů hraje kvalita vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

Sektor konkurentů – při analýze konkurentů je vhodné odpovědět si na otázky: Jaká je současná pozice podniku vůči konkurentům? Jak se konkurence mění a vyvíjí? V jaké fázi životních cyklů se nacházejí nejpodstatnější výrobky našeho odvětví? Jaká je rentabilita daného odvětví ve srovnání s jiným obdobným odvětvím? Vstupují do odvětví noví konkurenti či toto odvětví stávající konkurenti opouštějí?

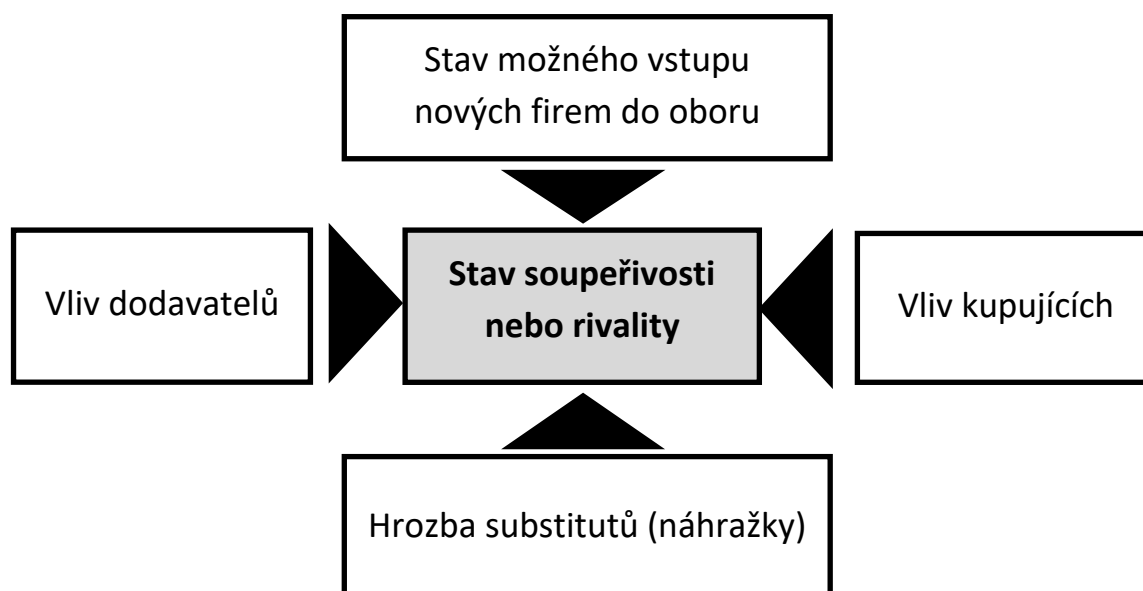
2.4.2. Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza, nazývána také Porterův model pěti konkurenčních sil, je populární a často užívanou metodou analýzy mikroprostředí. Srpová a Řehoř (2010) uvádějí, že cílem této analýzy je možnost jasného pochopení a identifikace sil, které v daném prostředí působí, zda mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje velký význam a zda mohou být managementem podniku ovlivněny. Pro podnik, který chce v konkurenčním prostředí uspět je nutné tyto síly rozpoznat, reagovat na ně a pokusit se změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Autorem analýzy je Michael Porter a původní model vznikl na přelomu 70. a 80. let 20. století. Faktory, obsažené v rámci modelu jsou síla odběratelů, síla dodavatelů, míra rivality odvětví, hrozba substitutů a hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví viz obrázek 2.3 (Matusiková, 2014).

„Porter (1985) stanovil předpoklad, že ziskovost odvětví závisí na pěti dynamických faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví.“ (Grasserová, 2012, str. 191)

Obr. 2.3: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: Mallya (2007, str. 49)

Síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů důležitých vstupů mohou být důležitým faktorem, který může vést až ke snižování výnosů podniků. Jak uvádí Sedláčková a Buchta (2006), silní dodavatelé nejen surovin, ale i energie, technologie či kvalifikované práce mohou snižovat ziskovost svých odběratelů buď zvýšením cen těchto vstupů či snížením jejich kvality. Podniky se proto často snaží snižovat závislost na těchto vnějších zdrojích a zaměřit se na možnost interního zásobování. Může se jednat o personální stránku, a to zaškolování vlastního personálu a zvyšování jeho kvalifikace či z pohledu výroby vlastní výroba nutných komponentů bez nutnosti méně finančně výhodného nákupu od dodavatelů.

Síla odběratelů

Silní odběratelé neboli zákazníci, mohou podobně jako silní dodavatelé značně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví a vyvinout na podniky daného odvětví konkurenční tlaky. Vlivem zájmu na dobrých obchodních podmínkách mohou tlačit ceny dolů a určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou jako například požadavky na lepší úroveň kvality, výhodnější garanční a platební podmínky (Sedláčková, Buchta, 2006).

Míra rivality odvětví

Sedláčková a Buchta (2006) uvádějí, že se jedná o nejsilnější z konkurenčních sil, která vyplývá konkurenčního boje mezi podniky v daném konkurenčním odvětví. Intenzita těchto sil se odráží od toho, jak silná je energie vkládaná podniky do boje o získání lepšího tržního postavení a nástrojů k tomu použitých. Existují faktory, které ovlivňují velikost této rivality a lze zde zařadit faktory jako počet a velikost konkurentů, míru růstu trhu, velikost fixních nákladů, diferenciaci produktů, bariéry výstupu z odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci.

Hrozba substitutů

Substitutem označujeme výrobek, který je vlastnostmi stejný nebo podobný našemu prodávánému výrobku. Hrozba substitutů vytváří strop cen a to proto, že v případě přílišného nárůstu cen daných výrobků hrozí, že kupující dají přednost nákupu substitutů místo těchto výrobků s vyšší cenou.

Hrozba vstupů nových konkurentů do odvětví

V případě, že se jedná o trh s vysokou ziskovostí, bude tento trh lákavý i pro další organizace. Avšak se vstupem dalších organizací do odvětví se bude ziskovost snižovat. Vzniká tím ohrožení stávajících organizací a to tím větší, čím nižší jsou bariéry vstupu na daný trh. Mezi tyto bariéry můžeme dle Bensoussana a Fleishera (2013) zahrnout:

- odrazující cenu uplatňovanou na daném trhu,
- vstupní náklady na podnikání,
- odvetná opatření zahrnující boj proti nově přichozím organizacím,
- zkušenosti,
- ostatní nákladové výhody zahrnující vlastní technologie, klíčové vstupy aj.,
- diferenciaci produktu,
- přístup k distribuci,
- vládu,
- náklady na změny.

2.5. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí má za úkol zhodnotit současné postavení podniku na trhu a podává informace pro budování a udržení konkurenční výhody. Pomáhá nám identifikovat, v čem podnik vyniká či naopak co není jeho silnou stránkou a těmto zjištěním přizpůsobit své strategie.

2.5.1. Analýza klíčových faktorů

Pro analýzu silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory. Lhotský (2010) uvádí tyto faktory:

Faktory technického rozvoje

Aby byl podnik schopen dosáhnout konkurenční výhody, je potřeba, aby dbal na vědecko-technický rozvoj. Díky němu jsou podniky schopny vylepšovat své výrobky a služby. Keřkovský a Vykypěl (2006) uvádí, že lze rozlišit tři přístupy vědecko-technického rozvoje a to na ofenzivní inovátory, defenzivní následovníky a defenzivní imitátory.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové faktory mohou být pro různé podniky odlišně důležité. Záleží především na charakteru výrobků a služeb, které jsou podnikem nabízené, ale také na složení zákazníků, na které se orientujeme. Dle Lhotského (2010) jsou obsahem marketingu ty podnikové činnosti, které zajišťují potřeby a přání trhu za účelem příležitosti vytvoření zisku podniku a jejich realizaci. Nedílnou součástí je marketingový mix. Je to soubor marketingových nástrojů, které jsou využívány k dosažení vytyčených marketingových cílů a umožňují ovlivňovat chování spotřebitele.

Tyto nástroje marketingového mixu se označují 4P, tedy Product (produkt), Price (cena), Place (distribuce) a Promotion (komunikace). Všechny tyto nástroje by měly být kombinovány tak, aby co nejlépe odpovídaly vnějším podmínkám podniku.

- **Produkt** – výrobek nebo služba poskytovaná podnikem. Produkt může být hmotný či nehmotný a skládá se ze tří úrovní, a to jádra, skutečného produktu a přidané hodnoty.
- **Cena** – důležitý faktor ovlivňující nákupní chování zákazníka. Cena výrobků a služeb by měla být stanovena tak, aby byl zajištěn maximální přínos pro plnění podnikových strategií při přijatelné úrovni rizika. Při rozhodování o cenové politice podniku je vhodné brát v úvahu faktory jako náklady, ceny konkurence a hodnotu produktu pro zákazníka.
- **Distribuce** – zahrnuje distribuční kanály, které by měly být voleny tak, aby umožňovaly co nejefektivnější a nejrychlejší doručení výrobků a služeb od výrobce k zákazníkovi. Posuzujeme zde tedy dostupnost distribučních kanálů a prodejního sortimentu, zásobování a dopravce. Také je vhodné již při zakládání podniku dbát na lokalitu vhodného umístění daného podniku. Existují dvě formy distribuce a to prodej přímý a prodej pomocí zprostředkovatele, neboli přímé a nepřímé distribuční cesty.
- **Komunikace** – je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Má za úkol zaujmout a tím vytvořit zájem o výrobek či službu a vytvářet image společnosti. Komunikaci lze rozčlenit na osobní a neosobní formu.

Výrobní faktory a řízení výroby

V této oblasti se podnik musí zajímat o otázky velikosti výroby a úrovně automatizace, zdrojů vstupů, které vstupy je podnik schopen zajistit svépomocí a které je nutné získávat od dodavatelů. Je nutno se zaměřit na celkový proces přímo a nepřímo související s výrobou zahrnující logistiku, dělbu práce, postupy při výrobě, zajišťování zdrojů i distribuci výrobku k zákazníkovi (Mallya, 2007).

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V dnešní době je velmi rozvíjejícím se oborem řízení lidských zdrojů. Podnik se snaží zajistit, aby na pracovních pozicích byly zaměstnány osoby s potřebnými kompetencemi, schopnostmi a dovednostmi. Při analýze pracovních zdrojů se zaměřujeme na to, zda má organizace zaměstnance s potřebnými kvalifikacemi a na správných pracovních pozicích, jaké je uvnitř organizace klima a vztahy

na pracovišti. Organizace by měla mít snahu zajistit zaměstnance, kteří budou loajální a budou sdílet hodnoty podniku.

Finanční a rozpočtové faktory

Finanční a rozpočtové faktory hodnotí finanční situaci a zdraví podniku. Jedná se o jednu z nejdůležitějších oblastí pro manažery a stejně tak i pro stakeholdery. Finanční stabilita podniku zajišťuje ne jen celkovou stabilitu ale i možnost udržení či zlepšení konkurenčního postavení podniku a jeho dlouhodobý růst (Matusiková, 2014).

2.5.2. Finanční analýza

Finanční analýza pomáhá hodnotit minulost, současnost a doporučit vhodná řešení pro budoucí finanční hospodaření podniku (Grünwald, Holečková, 2008).

Zvládnutí finanční analýzy podniku není jednoduché, avšak každý manažer by měl být schopný použít základní nástroje této analýzy ke zhodnocení svých minulých rozhodnutí a odhadu budoucího vývoje. Analýza může také upozornit na blížící se nebezpečí, na které by měl být manažer připraven včasné a správně zareagovat (Kašík, Franek, 2015).

Analýzu můžeme rozdělit na analýzu absolutních ukazatelů a analýzu poměrových ukazatelů. Obě tyto techniky vychází z absolutních ukazatelů, které jsou součástí účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu peněžních toků neboli cash flow.

Analýza poměrových ukazatelů

Abychom byli schopni analyzovat vztahy mezi ukazateli, je nutné absolutní ukazatele položit do vzájemných poměrů. Vznikají tak poměrové ukazatele a mezi základní skupiny poměrových ukazatelů jsou řazeny (Kašík, Franek, 2015):

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity.

Ukazatele rentability

Rentabilita je vyjádřením schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku za pomoci investovaného kapitálu. Rentabilita je forma vyjádření míry zisku a ukazatelé rentability jsou nejsledovanějšími ukazateli z důvodu, že informují o tom, jak efektivní bylo vložení kapitálu.

Mezi základní ukazatele rentability řadíme rentabilitu aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu tržeb.

Rentabilita aktiv ROA (Return on Assets) označuje produkční sílu a poměřuje zisk s celkovými aktivy. Je zde hodnocen dosahovaný čistý výnos z celkových aktiv podniku.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů, přesněji kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vloženého kapitálu.

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují schopnost podniku produktivně využívat jeho majetek. Pomocí těchto ukazatelů měříme rychlost obratu a dobu obratu. Rychlost obratu vyjadřuje, kolikrát se za dané období majetek obrátí a doba obratu představuje čas potřebný k jednomu obratu majetku. Mezi ukazatele aktivity řadíme následující:

Doba obratu aktiv - ukazatel udává celkový počet dní, po něž jsou aktiva v podniku vázána do doby jejich spotřeby.

Doba obratu zásob - vyjadřuje časový interval, po který jsou oběžná aktiva v podniku vázána v určité podobě zásob. Udává tedy počet dní, za které se zásoba přemění na hotovost či pohledávku.

Doba obratu pohledávek – nazývána také doba splatnosti pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu, za kterou nám zákazník zaplatí. Udává tedy průměrnou dobu, po kterou má podnik vázány finanční prostředky v pohledávkách.

Doba obratu závazků - Ukazatel udává průměrnou dobu obratu pohledávek, tzn. dobu, která průměrně uplyne od nákupu zboží, materiálu či služeb po jeho úhradu.

Obrat zásob - sděluje počet obrátů zásob, neboli kolikrát za rok jsou zásoby přeměněny v hotovost a znovu naskladněny.

Ukazatele zadluženosti

Většinou nejsou podniky schopny financovat veškerá svá aktiva pouze z vlastního kapitálu a z toho důvodu využívají i cizí kapitál, jehož cena bývá nižší než cena vlastního kapitálu. Ukazatelé zadluženosti tedy podávají informace o úvěrovém zatížení firmy. Toto zatížení by nemělo být příliš vysoké a mělo by být vyváženo vyšší rentabilitou podniku.

Celková zadluženost - vysoká hodnota tohoto ukazatele poukazuje na vyšší zadluženost podniku, a tím se zvyšuje i finanční riziko pro věřitele.

Zadluženost vlastního kapitálu - ukazatel uvádí, jak vysoké dluhy jsou vázány na jednu korunu vlastního kapitálu.

Finanční samostatnost - ukazatel udává, kolikrát je podnik schopen pokrýt dluhy vlastním kapitálem.

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku přeměnit majetek na peněžní prostředky, tedy jeho momentální schopnost hradit penězi závazky a to při minimálních nákladech. Dle stupně likvidity dělíme likviditu na běžnou, pohotovou a peněžní.

Ukazatel **běžné likvidity** udává, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku, respektive kolikrát je schopen uhradit aktuální závazky krátkodobého charakteru pokud by přeměnil veškerá svá oběžná aktiva na peněžní hotovost.

Pohotová likvidita má vyšší vypovídací schopnost než předchozí ukazatel. Je tomu z důvodu zásob, které jsou u běžné likvidity ve vzorci zahrnuty a často bývají problematicky likvidní. Posledním stupněm je **hotovostní likvidita**. Jak je známo,

nejlikvidnějším aktivem jsou hotovostní peníze a peníze na běžných účtech. Tento ukazatel hodnotí platební schopnost z těchto tří vzorců nejpřísněji. Do čitatele tedy dosazujeme prostředky prvního stupně likvidity.

Analýza absolutních ukazatelů

Další z metod finanční analýzy je analýza absolutních ukazatelů. Tato metoda se dále dělí na vertikální a horizontální analýzu, která je také nazývána analýzou trendů. Analýza absolutních ukazatelů se vypracovává především pro vnitropodnikové účely, a to z důvodu obtížné srovnatelnosti absolutních ukazatelů s jinými podniky.

Horizontální analýza – je založena na analýze trendů. Sleduje vývoj položek finančních výkazů v čase, a jak název metody napovídá, porovnávání probíhá horizontálně, tedy po řádcích. Porovnává se jak absolutní tak i procentní změna položek (Matusiková, 2014).

Vertikální analýza – je založena na procentním rozboru výkazů a vyčísluje procentuální podíl položek na celku.

Rozdílové ukazatele – nejvyužívanějším ukazatelem této metody je čistý pracovní kapitál. Jako čistý pracovní kapitál jsou označována oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků a tudíž se jedná o část oběžných aktiv financovaných z dlouhodobých zdrojů. V případě kladné výsledné hodnoty se předpokládá dobrá platební schopnost podniku, u záporné hodnoty se jedná o takzvaný nekrytý dluh. Ten značí aktuální či budoucí platební neschopnost podniku (Grünwald, Holečková, 2008).

2.5.3. Analýza VRIO

Metodu VRIO vyvinul Jay B. Barney. Analýza VRIO hodnotí zdroje finanční, lidské, materiální a nemateriální. Metoda analyzuje konkurenceschopnost založenou na zdrojích podniku (Matusiková, 2014). Dle Penga (2009) se posuzují následující čtyři aspekty:

- **V** – Value – hodnota posuzuje nákladnost a dostupnost zdroje na trhu.
- **R** – Rareness – vzácnost posuzuje omezenost výskytu daného zdroje.
- **I** – Imitability – napodobitelnost posuzuje, zda a jak snadno může být zdroj nahrazen jiným zdrojem.
- **O** – Organization – organizace posuzuje, zda uspořádání podniku vyhovuje využívání zdrojů.

Za pomoci těchto aspektů je možné vytvořit následující tabulku:

Tab. 2.1: VRIO matice

Hodnota	Vzácnost	Nenapodobitelnost	Organizace	Konkurenceschopnost	Výkonnost firmy
Ne			Ne	Konkurenční nevýhoda	Podprůměrná
Ano	Ne			Konkurenční rovnost	Průměrná
Ano	Ano	Ne		Dočasná konkurenční výhoda	Nadprůměrná
Ano	Ano	Ano	Ano	Trvalá konkurenční výhoda	Trvale nadprůměrná

Zdroj: Barney (2002, str. 173)

2.5.4. Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Sedláčková a Buchta (2006) popisují analýzu zdrojů jako výchozí bod pro posuzování strategické způsobilosti podniku. Hlavním cílem je posouzení strategického potenciálu základny zdrojů podniku. Především je posuzován rozsah, kvalita, míra jedinečnosti a dosažitelnost zdrojů. Analýza se provádí za pomoci klasifikace základních typů zdrojů do 4 skupin:

Hmotné zdroje – mezi typické hmotné zdroje patří stroje a zařízení, pozemky, budovy, haly a dopravní prostředky. U analýzy je nutné kromě základních vlastností zdrojů znát i další charakteristiky, například jeho stáří, technický stav či kvalitu jeho výstupu.

Lidské zdroje – kromě hlavních charakteristik jako je počet, struktura a kvalifikace zaměstnanců je nutné pro účel analýzy znát i další doplňující informace. Mohou to být například informace o motivaci nebo adaptabilitě.

Finanční zdroje – dělíme na vlastní a cizí. Finanční zdroje významně ovlivňují finanční strukturu a stabilitu podniku. K analýze finančních zdrojů potřebujeme znát aspekty jako přístup k cizímu kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, velikost vlastního i cizího kapitálu, náklady na kapitál. Cílem je opět určit, které zdroje jsou nezbytné, tedy dostupné i ostatním konkurentům, a které mohou poskytovat konkurenční výhodu.

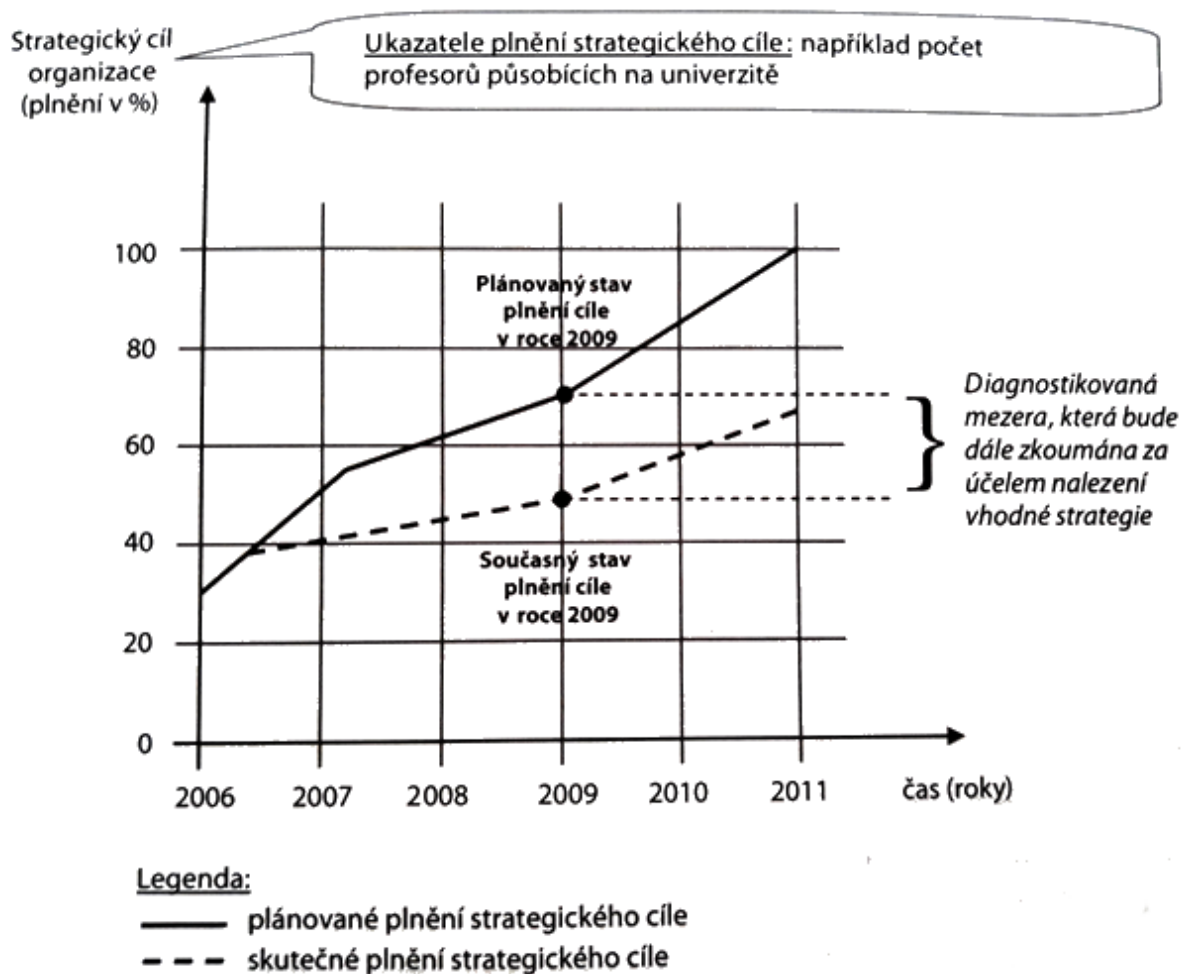
Nehmotné zdroje – zahrnují na jedné straně technologie jako licence, patenty, know-how, obchodní tajemství a na straně druhé pověst podniku, ochrannou známku, značku aj. Mezi klíčové ukazatele jsou zahrnuty počty a význam patentů, výnosy z patentů a licencí, podíl pracovníků ve výzkumu na celkový počet zaměstnanců. Nehmotný majetek může mít velký význam a podíl na fixních aktivech podniku. Mnoho podniků na patentech, schopnostech a znalostech staví svou konkurenční výhodu (poradenské společnosti).

2.5.5. GAP analýza

GAP analýza je také nazývána rozdílovou či srovnávací analýzou. Grasseová (2012) definuje tuto analýzu jako analyticko-plánovací nástroj sloužící k identifikaci a zkoumání mezer (rozdílů, deficitů, nedostatků) mezi současným stavem plnění strategického plánu a požadovaným stavem plnění daného strategického cíle podniku. Diagnostikované mezery slouží jako podklad pro úpravu či definování nové, vhodnější strategie. Na obrázku 2.4 můžeme vidět využití této analýzy.

„V rámci strategického řízení je možno GAP analýzu použít k analýze rozdílů mezi současným stavem a stavem budoucím“ (Grasseová, 2012, str. 233).

Obr. 2.4: Použití GAP analýzy



Zdroj: Grasseová (2012, str. 232)

2.5.6. Analýza hodnototvorného řetězce

Firemní zdroje neznamenaají pouze souhrn výrobních faktorů – půda, práce, kapitál, informace, kvalita managementu, nutných k výrobě. Jako firemní zdroje je potřeba chápat veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích včetně například vývoje, výzkumu a marketingu. K odhalení neefektivnosti využívání všech podnikových zdrojů je nutné všechny tyto aktivity systematicky analyzovat.

Základním nástrojem je hodnotový řetězec, který podnik dělí na jednotlivé strategicky významné aktivity (viz obrázek 2.5). Sedláčková a Buchta (2006) tyto aktivity dělí na primární a podpůrné činnosti. Jednotlivé publikace se v názvech kategorií těchto aktivit různí, avšak obsahově se neliší. Dle výše uvedených autorů jsou rozděleny takto:

Primární činnosti

Primární činnosti se týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků. Tyto činnosti lze rozdělit do pěti základních kategorií. **Řízení vstupních operací** zahrnuje činnosti související s přejímkou, skladováním, regulací výše zásob, plánováním dopravy.

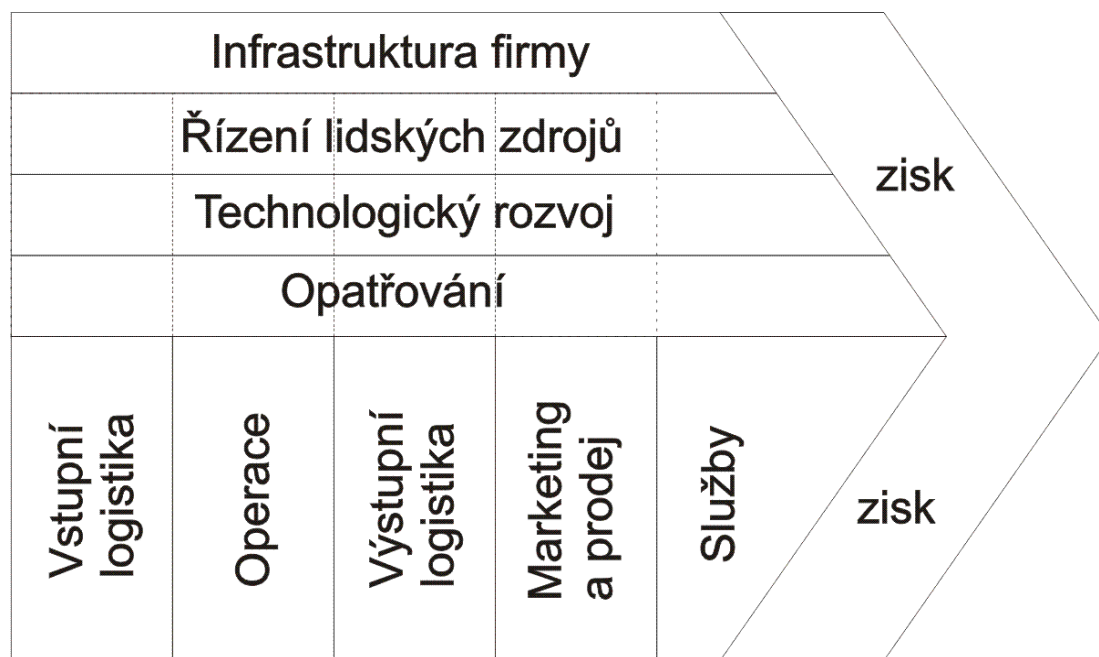
Výroba a provoz souvisí se zpracováváním vstupů do finálního výrobku (montáž, obrábění, kalení, balení, testování) a **řízení vstupních operací** jsou spojeny s odvozem, skladováním a distribucí výrobku. Příkladem může být uskladňování hotových výrobků, vnitropodniková doprava nebo zpracování objednávek. Další primární činností je **marketing a prodej**. Zde jsou zahrnuty všechny činnosti podporující a umožňující zákazníkům nákup (stanovování cen, přímý prodej, reklama, propagace, výběr distribučních cest). Poslední, ne méně důležitou činností je **servis** zahrnující činnosti spojené s prodejem (instalace, zaškolení obsluhy, opravy, seřízení).

Podpůrné činnosti

Podpůrné činnosti napomáhají primárním činnostem. Stejně jako primární činnosti jsou i podpůrné rozděleny na jednotlivé kategorie. Činností zajišťující vstupy potřebné k provozování podniku je **nákupní činnost**. Neřadí se zde pouze suroviny

a materiál vstupující přímo do výrobku, ale také hmotný majetek jako stroje, budovy a vybavení kanceláří, laboratoří atp. **Výzkum a vývoj** je další nedílnou kategorií, protože každá hodnototvorná činnost obsahuje určitou technologii, ať už know-how, pracovní postupy či technologie vložené do výrobního zařízení. **Řízení lidských zdrojů** sestává z náborů, výběru, školení, adaptace a motivace zaměstnanců aj. Kvalita řízení lidských zdrojů podniku může být důležitým klíčem ke konkurenční výhodě. Poslední kategorií je **infrastruktura podniku** sestávající z činností zahrnující plánování, finance, účetnictví, informační systémy atd. Někdy je na infrastrukturu nahlíženo pouze jako na režii, avšak také se může stát zdrojem konkurenční výhody.

Obr. 2.5: Hodnototvorný řetězec podniku



Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006, str. 110)

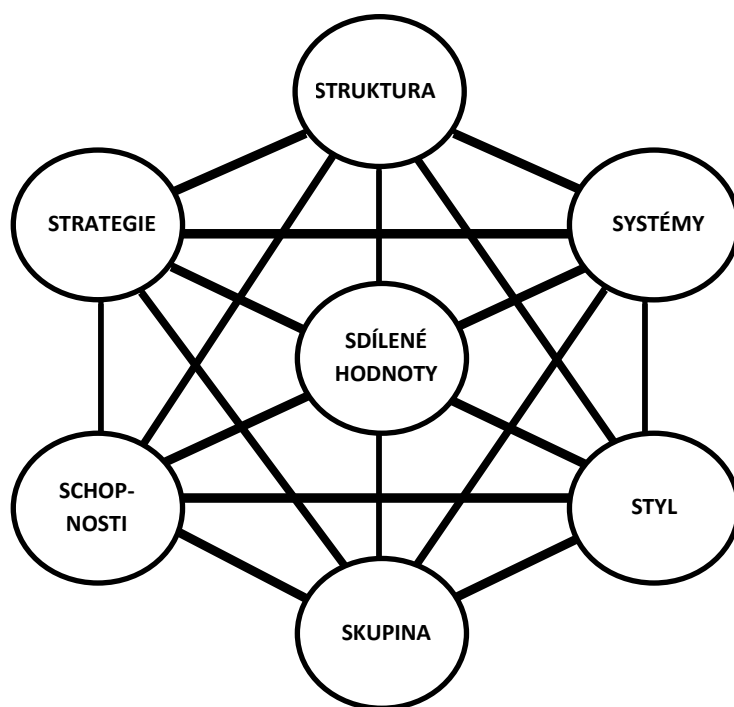
2.5.7. Analýza metodou 7S

McKinsey 7S model patří mezi modely kritických faktorů úspěchu. Tato metodika strategické analýzy byla vytvořena v americké poradenské firmě McKinsey & Company dle níž je potřeba všechny tyto v modelu obsažené prvky analyzovat celistvě a systémově, ve vzájemných vztazích. Model je založen na 7mi klíčovými

prvcích, začínajících písmenem S. Jedná se o tyto (Keřovský, Vykypěl, 2006; Kašík, Franek, 2015):

- **Strategie (strategy)** – plán alokace zdrojů k dosažení cílů podniku.
- **Struktura (structure)** – organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce, sdílení informací.
- **Systémy (systems)** – metody, postupy, procesy, zahrnuje také technické a informační systémy.
- **Styl práce vedení (style)** – vyjadřuje přístup managementu k řízení a jeho chování při dosahování cílů organizace. Zahrnuje také firemní kulturu.
- **Skupina (staff)** – společenství lidí orientované na podnikové cíle.
- **Schopnosti (skills)** – profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku. Zahrnuje dovednosti, znalosti, kompetence, znalosti a zkušenosti skupiny.
- **Sdílené hodnoty (shared values)** – ideje a principy podniku, které jsou sdíleny i zaměstnanci a některými dalšími stakeholdery.

Obr. 2.6: McKinsey 7S model



Zdroj: Kašík, Franek (2015, str. 39)

Na obrázku 2.6, který je označován jako manažerská molekula, lze vidět vzájemnou závislost jednotlivých prvků modelu. Prvky modelu se také dělí na dvě skupiny, a to na tři tvrdá S, jimiž jsou jasněji definovatelné a lépe ovlivnitelné prvky - struktura, strategie, systémy a měkká 4S, jimiž jsou méně hmatatelné a složitěji ovlivnitelné prvky kulturní podnikové povahy – styl, skupina, schopnosti, sdílené hodnoty.

2.6. Souhrnné a portfoliové analýzy

Některé analýzy nejsou zařaditelné pouze do analýz vnitřního či vnějšího prostředí, protože dochází k propojení analýz obou těchto prostředí, která jsou v rámci jedné analýzy zkoumány. Jsou nazývány také smíšenými metodami.

2.6.1. SWOT

Závěrečnou a nedílnou součástí strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku. Tuto analýzu vytvořil Albert Humphrey, který působil jako poradce v oblasti obchodu. Jako první vytvořil týmovou metodu pro plánování - SOFT analýzu, kterou později přepracoval a pojmenoval SWOT analýza (Grasseová, 2012).

SWOT analýza umožňuje manažerům lépe porozumět a reagovat na faktory, které mohou nejvíce ovlivnit výkon společnosti (Bensoussan, Fleisher, 2013).

Analýza se skládá z vnitřní a vnější složky, tudíž z analýzy interní a externí. Interní analýza zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek podniku, externí analýza pak zahrnuje identifikaci příležitostí a hrozeb plynoucích z okolí podniku. Z těchto faktorů je také odvozen název, který se skládá z počátečních písmen čtyř slov. Těmi jsou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Strengths – silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky podniku, díky kterým může podnik získat konkurenční výhodu. Můžeme zde zařadit například vyspělé technologie, dobré finanční vztahy, přístup ke kvalitnějším zdrojům, výhodné distribuční kanály či kvalifikovaný tým top managementu.

Weaknesses – slabé stránky jsou negativními vnitřními podmínkami podniku, které mohou způsobovat nižší organizační výkonnost. Můžeme zde zahrnout absenci nezbytných zdrojů, nedostatek kvalifikovaného personálu či nadměrné finanční zatížení podniku.

Opportunities – příležitostmi jsou současné a budoucí podmínky v okolním prostředí podniku. Může se jednat o pozitivní změny v zákonech, rostoucí počet obyvatel a s tím související nárůst zákazníků, pokrok ve vývoji nových technologií. Příležitosti

by měly být posuzovány z hlediska dlouhodobého vývoje prostředí a jeho vlivu na podnik a ne pouze z hlediska současných podmínek.

Threats – hrozby jsou opakem příležitostí v současných a budoucích podmínkách okolního prostředí podniku. Hrozby pro podnik může představovat vstup nového silného konkurenta do odvětví, pokles počtu zákazníků či nepříznivé změny v legislativě (Košťan, Šuleř, 2002).

Varianty strategií

Výstupem SWOT analýzy by měl být přehled informací, na jejichž základě by měl být management schopen navrhnout či upravit strategii podniku. Možné výsledky jsou zobrazeny na obrázku 2.7 a jedná se o tyto strategie:

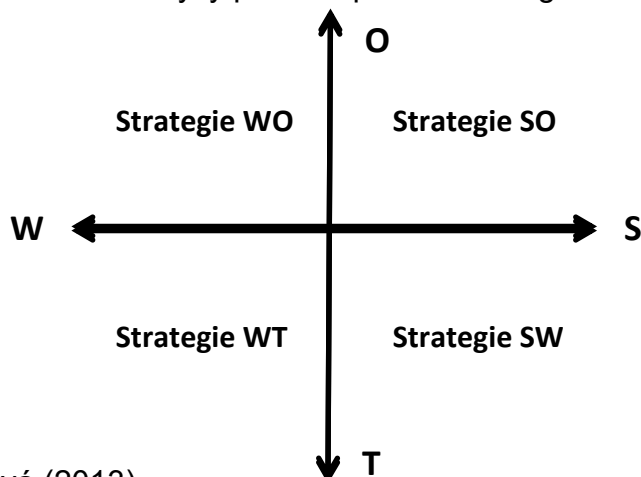
Strategie SO – využití silných stránek podniku a příležitostí vnějšího prostředí, což vede k růstové až agresivní strategii.

Strategie WO – podnik se potýká s vnitřními problémy, avšak vnější prostředí nabízí mnohé příležitosti. Tato strategie je volena k eliminaci slabých stránek za využití příležitostí.

Strategie SW – podnik koresponduje silnými stránkami, avšak potýká se také s hrozbami. Při této strategii sleduje podnik využití silných stránek k eliminaci a přeměně těchto hrozeb na příležitosti.

Strategie WT – jedná se o defenzivní strategii, kdy slabé stránky a hrozby převládají nad silnými stránkami a příležitostmi. Je pravým opakem strategie SO.

Obr. 2.7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková (2013)

2.6.2. SPACE analýza

Další smíšenou metodou analyzující vnitřní i vnější prostředí je SPACE analýza. Název je akronymem ze Strategic Position and ACtion Evaluation. Tato analýza pomáhá utvoření představy o vhodné podnikatelské strategii pro podnik.

Vnější prostředí je popisováno za pomoci dvou kritérií a těmi jsou konkurenční výhoda a finanční síla. Konkurenční výhoda může být ovlivňována faktory, jako jsou podíl na trhu, kvalita a životní cyklus výrobků, loajalita zákazníků. Finanční síla je ovlivňována ukazateli likvidity, míry zadlužení, návratnosti investic, cash flow a obratu zásob.

Vnitřní prostředí je pak popisováno kritérii stability prostředí a přitažlivosti odvětví. Stabilitu prostředí ovlivňují faktory technologických změn, míry inflace, cen konkurenčních výrobků, tlaku substitutů. Přitažlivost odvětví určuje růstový potenciál odvětví, ziskovost, finanční stabilita, obtížnost vstupu do odvětví a vyjednávací síla výrobců (Matusiková, 2014).

Pomocí matice SPACE lze vymezit čtyři základní strategická postavení, a tím jsou agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní postavení (Lednický, 2006).

Agresivní postavení je typické pro stabilní a atraktivní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Nebezpečí může znamenat vstup nových silných konkurentů do odvětví.

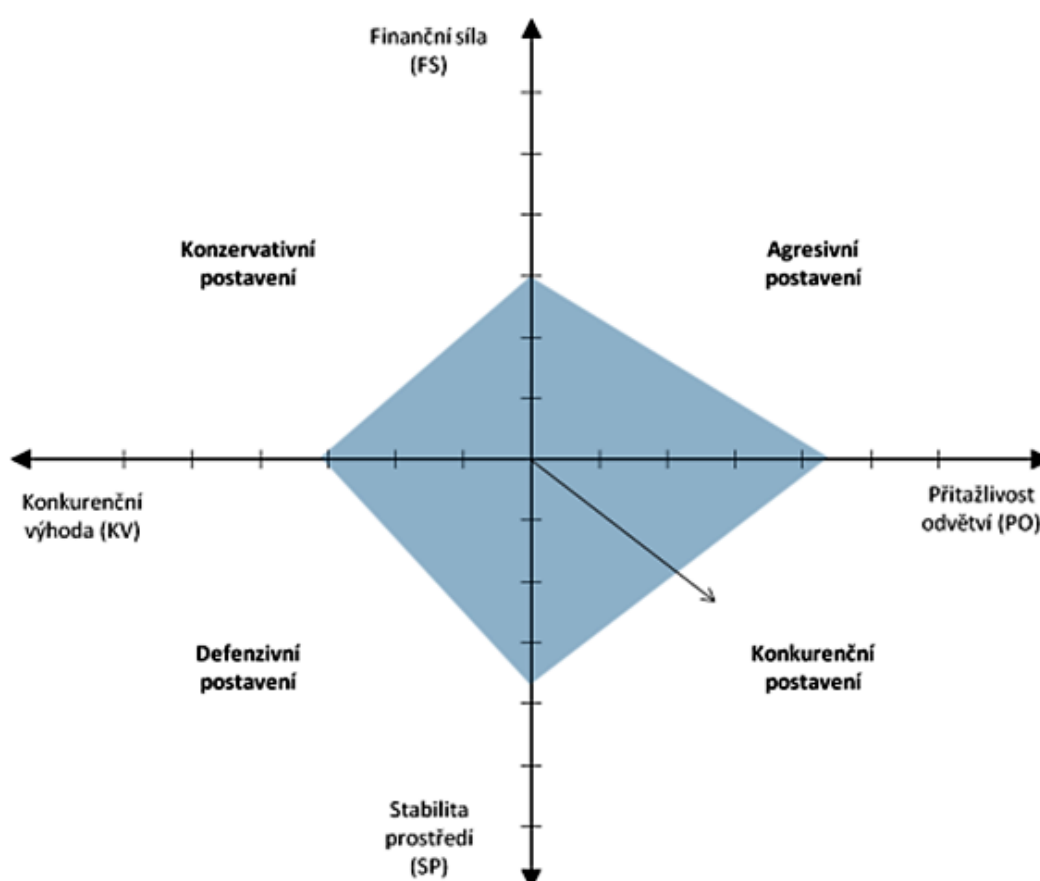
Konkurenční postavení je charakteristické pro podniky s konkurenční výhodou v atraktivním, ale mírně nestabilním odvětví. Kritickým faktorem u tohoto postavení je finanční síla podniku, proto je vhodné hledat možnosti k upevnění finanční pozice.

Dalším postavením je **postavení konzervativní**. Toto postavení je charakteristické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu. Podnik je zde finančně stabilní, ale kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobků.

Posledním postavením je **defenzivní**, které je typické pro neatraktivní odvětví. Při tomto postavení podniku chybí finanční síla i konkurenceschopnost výrobků. V tomto případě je vhodné zvažovat i odchod z daného odvětví.

Analýza spočívá v bodovém ohodnocení faktorů vnějšího prostředí (stabilita prostředí, přitažlivost odvětví) a vnitřního prostředí (konkurenční výhoda a finanční síla). Hodnoty získané metodou průměru lze zanést do vícerozměrného grafu viz obrázek 2.8.

Obr. 2.8: Analýza SPACE



Zdroj: Matusiková (2014, str. 59)

2.6.3. Portfolio analýza

Dle Jakubíkové (2013) nahlíží portfolio analýza na podnikání jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek a tyto jednotky vykazují určitou pozici v tržním prostředí. Tuto pozici můžeme za pomoci portfolio analýzy hodnotit. Mezi nejčastěji používané metody portfolio analýzy patří BCG a GE matice.

Matice BCG

Autorem této analýzy je firma Boston Consulting Grup, z níž je také název odvozen. Tato metoda má za úkol rozdělit podnikatelské jednotky do matice a identifikovat jednotky s potencionálem a jednotky, které pouze čerpají zdroje podniku bez návratnosti a užitku. Může být dobrým pomocníkem při vytváření strategie podniku (Mallya, 2007). Matice BCG se skládá ze čtyř kvadrantů – hvězd, otazníků, dojných krav a bídných psů (obr. 2.9).

Hvězdy jsou výrobky s vysokým růstem prodejů a vysokou konkurenceschopností. Jedná se většinou o výrobky na začátku svého životního cyklu, ale vzhledem k jejich vysoké konkurenceschopnosti lze předpokládat, že mohou podniku přinést vysoké příjmy a v budoucnu se mohou stát dojnými krávami. Podnik by se měl snažit udržet výrobky v této pozici a nebát se investovat dodatečné finanční prostředky k jejímu udržení.

Dojné krávy představují výrobky či strategické podnikatelské jednotky, které vyžadují nižší finanční investice než hvězdy, ale poskytují základní peněžní toky podniku. Zpravidla generují více peněžních prostředků, než samy potřebují, a proto podniku umožňují financování a rozvoj i dalších kvadrantů.

Otazníky jsou výrobky s nízkým podílem na trhu, ale tento trh vykazuje rostoucí tendenci. S touto skupinou se pojí velké riziko. Snahou, a s tím souvisejícími vysokými investicemi, se mohou otazníky stát hvězdami anebo bude podnik uvažovat o odchodu z trhu.

Bídní psi jsou skupina s nejmenším podílem pozornosti. Mají nízký podíl na trhu s pomalým růstem a tvoří tak jen zanedbatelnou část peněžních toků podniku. Pozice těchto výrobků je slabá a nevyplatí se, aby podnik do jejich udržení či rozvoje investoval. Vhodná je u tohoto kvadrantu úvaha o stažení z daného trhu.

Obr. 2.9: BCG matice

		Relativní podíl na trhu	
		vysoký	nízký
Tempo růstu trhu	vysoký	Hvězdy	Otazníky
	nízký	Dojné krávy	Psi

Zdroj: Vypracováno na základě Košťan, Šuleř (2002, str. 72)

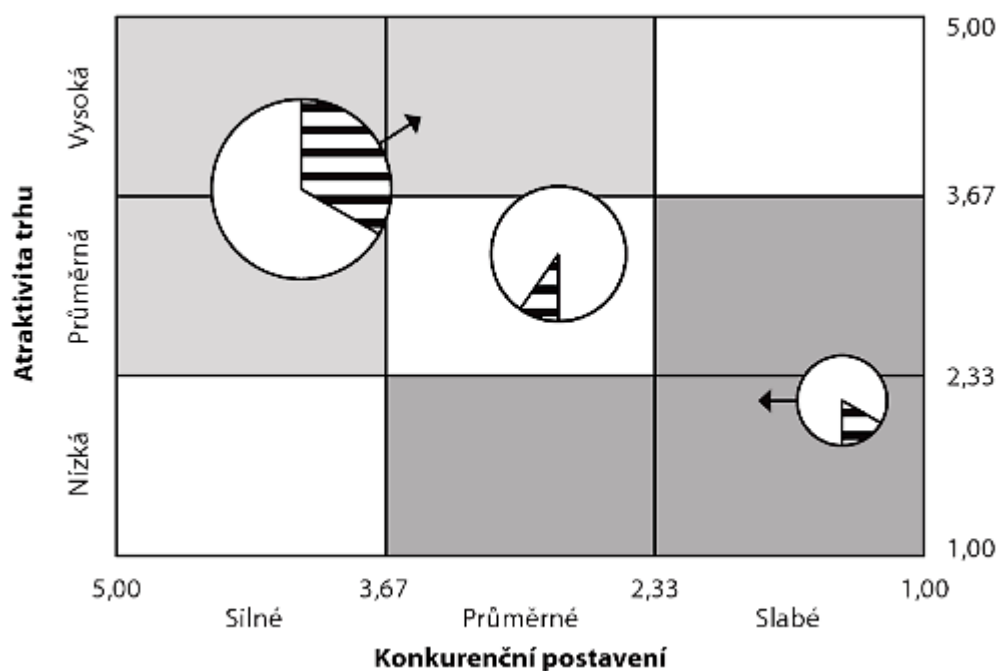
Matice GE

Matice GE byla vytvořena společností General Eletric (GE) jako vlastní komplexní nástroj analýzy podnikatelského portfolia.

Stejně jako u matice BCG je využívána dvourozměrná matice, v níž svislá osa představuje atraktivitu odvětví a vodorovná osa konkurenční pozici podniku v odvětví. Obě z těchto os jsou rozděleny do tří pásem na silné, střední a slabé. Matice je tedy složena z devíti polí, do kterých jsou zakresleny pozice produktů, odrážející velikost a tržní podíl na daném trhu (obr. 2.10).

Celá matice je pak rozdělena do tří zón. Buňky vlevo nahoře značí vysoce atraktivní trh, do kterého je vhodné investovat a tak i růst. Buňky tvořící diagonálu odrážejí střední atraktivnost trhu a poslední tři buňky vpravo dole značí neatraktivní trh. Zde je nutno zvážit situaci a odchod z tohoto trhu.

Obr. 2.10: GE matice



Zdroj: Blažková (2007, str. 148)

2.7. E-business a e-shop

E-business je označením pro elektronické podnikání, tedy podnikání za pomoci informačních a komunikačních technologií (ICT). Tento typ podnikání využívá internetu a stává se stále oblíbenějším. Slovo e-business poprvé použila společnost IBM v rámci marketingové kampaně v roce 1996. Pojem je spojován s nástupem „nové ekonomiky“ v 80. a 90. letech minulého století, která přinesla rozvoj informačních systémů a především internetu. E-business je často zaměňován s e-commerce, avšak e-commerce zahrnuje pouze elektronické obchodování.

E-business je nejširší pojem pro využívání ICT a zahrnuje:

- E-banking,
- e-commerce,
- e-customs,
- e-fakturace,
- e-learning,

- CRM řešení (řízení vztahů se zákazníky),
- SCM řešení (řízení dodavatelského řetězce,
- intranet a externet (interní podniková komunikace),
- e-project management (řízení projektů),
- internet (zdroj informací),
- a mnoho dalších.

O tom, že je e-commerce a e-business velmi oblíbeným i v České republice svědčí i čísla. Lze říci, že Česká republika je e-shopovou velmocí, protože se pyšní největším počtem e-shopů na počet obyvatel v celé Evropě. V letošním roce je zde provozováno téměř 41 tisíc e-shopů a počet stále narůstá. Od loňského roku narostl o 5,4%. Celkové obraty tvoří také závratná čísla. Obrat za rok 2016 dosáhl přes hranici 100 mld Kč. Mezi nejprodávanější sortiment prostřednictvím e-shopů patří především oblečení a doplňky, na druhém místě zboží z kategorie dům a zahrada. Elektronika je umístěna až na třetím místě. Zdrojem těchto informací jsou webové stránky www.ceska-ecommerce.cz, které ve spojení s největším poskytovatelem eshopových řešení a porovnávače zboží v ČR vytváří velmi přesné statistiky zaměřené na e-commerce.

2.8. Metodika práce

V teoretické části této práce bylo uvedeno mnoho metod analýz, které lze využít k provedení strategické analýzy. Pro účely praktické části diplomové práce byly vybrány a zpracovány pouze některé metody.

Pro analýzu makroprostředí podniku bude zpracována PEST analýza. Analýza mikroprostředí podniku bude provedena analýzou oborového okolí, za pomoci které zmapujeme sektor zákazníků, dodavatelů a konkurence. Porterova analýza nám pak pomůže pochopit síly působící v daném odvětví.

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku nebude využita z důvodu charakteru podniku finanční analýza, ale pouze identifikace zdrojů podniku a jejich analýza.

Pro účely vypracování praktické části bude využito volně dostupných zdrojů na internetu jako například statistik Českého statistického úřadu. Hlavní oporou nám budou především materiály a informace poskytnuté provozovatelkou analyzovaného obchodu včetně vlastních statistik Google Analytics.

Na závěr bude vytvořena SWOT analýza, která shrnuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí za pomoci předchozích využitých analýz. Tato analýza nám pomůže shrnout celkovou situaci e-shopu a navrhnout opatření či doporučení jakým směrem by se podnik měl dále ubírat.

3. Prezentace firmy

Předmětem praktické části této diplomové práce je celková strategická analýza malého podniku, konkrétně e-shopu, zabývajícího se prodejem především kosmetických štětců. Jedná se o poměrně nový e-shop, jehož provoz začal teprve v dubnu 2017, ale i přes to, jeho obraty dosahují výše, aby mohl být pro majitelku ne velkým, ale hlavním zdrojem příjmu. Kromě prodeje kosmetických štětců má e-shop v nabídce i jiné kosmetické doplňky jako kosmetické tašky, pečující kosmetiku a vlasovou kosmetiku. Majitelka kromě tohoto e-shopu vlastní i další e-shop s módou www.getthelook.cz, který je teprve ve fázi rozvoje. V blízké době plánuje také založení e-shopu s nábytkem.

3.1. Představení e-shopu www.kosmetickestetce.cz

Pro provozování e-shopu byla zvolena nejjednodušší právní forma podnikání, a to živnostenské oprávnění na živnost „Maloobchodní prodej“. Jedná se o volnou živnost, u které není nutné dokládat žádná speciální vzdělání či odbornou způsobilost. Ke zřízení živnostenského oprávnění je potřeba navštívit živnostenský úřad a vyplnit jednotný registrační formulář. Provozovatelem e-shopu s touto právní formou podnikání tedy může dle zákona být každá osoba, která dosáhla věku 18ti let, je způsobilá k právním úkonům a je trestně bezúhonná.

Hlavní výhodou této právní formy podnikání jsou nízké náklady na založení, protože podnik nemusí vytvářet základní kapitál. Nákladem je pouze poplatek živnostenskému úřadu za zřízení živnostenského oprávnění, a to ve výši 1000 Kč. U této formy podnikání však existují i nevýhody. Především se jedná o neomezené ručení za své podnikání celým svým majetkem.

Při zřizování e-shopu je také nutné si rozmyslet, zda se registrovat jako plátce DPH či nikoli. Povinnost k registraci jako plátce DPH vzniká v případě, že obrat podniku převyšuje 1 milión Kč za dvanáct po sobě následujících měsíců. Vzhledem k tomu, že námi analyzovaný e-shop tohoto obratu nedosahuje a ani nedosahuje jiných podmínek dle §94 zákona o DPH, není registrován jako plátce DPH. Toto rozhodnutí je vhodné i z důvodu, že zákazníci e-shopu jsou koncoví spotřebitelé (neplátcí DPH) a není nutné vést podvojný účetnictví, které je v porovnání s daňovou

evidencí či uplatňování paušálními výdaji procentem z příjmů časově i finančně náročnější.

3.2. Technické řešení e-shopu

Volba technického řešení, na kterém e-shop funguje, je dalším důležitým aspektem. Na tomto rozhodnutí záleží, jak dobře bude obchod po technické stránce fungovat a jaké s tím související náklady mohou být do budoucna očekávány.

Existují 3 typy řešení a to e-shop vytvořený na míru, open source a pronájem e-shopu.

E-shop vytvořený na míru je vytvořen tak, aby plnil naše očekávání a je nabízena také profesionální podpora. Nevýhodou je však velmi vysoká cena, a to v rámci desítek až stovek tisíc.

Vhodnějším řešením je **open source** řešení. Tato řešení bývají volně šiřitelná a zadarmo. Mnohdy umožňují uživateli zasahovat do zdrojového kódu a web si takto upravovat dle svých představ. Nevýhodou je však nulová technická podpora a přesto, že pořizovací náklady jsou nulové, dodatečné finanční náklady (poplatky za webhosting, programátora, grafika) mohou vyrůst do závratných částek.

Jako nejvhodnější varianta pro provozování menšího e-shopu se tedy naskýtá **pronájem e-shopu**. Na trhu existuje mnoho firem poskytujících tyto pronájmy za různé ceny. Pronájem sice nabízí menší možnosti individuálních úprav oproti předchozím řešením, avšak jedná se o pohodlné a relativně levné řešení vedení internetového obchodu. V rámci pronájmu bývá poskytována zákaznická a technická podpora a je možné upravovat vzhled e-shopu dle svých představ (většinou dle přednastavených šablon).

Majitelka eshopu www.kosmetickestetce.cz zvolila pronájem e-shopu na webu www.webareal.cz.

3.3. Náklady na založení podniku

Celkové náklady na založení analyzovaného e-shopu jsou zobrazeny v tabulce 3.1. Majitelka e-shopu vzhledem k malému objemu a charakteru skladovaného zboží nepotřebuje mít k dispozici žádné skladovací prostory. Podnikatelská činnost je provozována z domova, odpadávají tak tedy i náklady na pronájem kancelářských či jiných prostor k podnikání. V tabulce nejsou uvedeny ani položky jako notebook či telefon, protože jsou v osobním vlastnictví podnikatele. Majitelka si sama vytvořila logo, ušetřila tak náklady na práci grafika.

Tab. 3.1: Celkové náklady na založení e-shopu www.kosmetickestetce.cz.

POLOŽKA	CENA
Živnostenský list	1000 Kč
Výpis z rejstříku trestů	50 Kč
Pronájem e-shopu na www.webareal.cz na 3 měsíce	970 Kč
Platba za doménu ročně	170 Kč
CELKEM	2190 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4. Strategická analýza v konkrétních podmínkách firmy

Jak již bylo zmíněno, 50% nově založených e-shopů nepřežije první rok svého podnikání nebo je provozován pouze s minimálními či dokonce žádnými zisky. Proto je důležité, stejně jako u normálních podniků i při podnikání na internetu provádět strategickou analýzu a vytyčit si strategické cíle. Díky zjištěným faktům je pak podnik schopen zaměřit se na příležitosti a eliminovat rizika ke zvýšení konkurenceschopnosti.

4.1. Analýza vlivu makroprostředí

Strategická analýza vnějšího okolí podniku je potřebná k tomu, aby si byl podnik vědom toho, v jaké situaci a jakém prostředí se nachází, a dle toho mohl zvolit správnou strategii. Mnoho malých podniků ovšem tuto analýzu vnějšího okolí opomíjí. Podnik by měl sledovat alespoň ty nejdůležitější vlivy, které mohou jejich chod ovlivňovat a mít na jeho podnikání bezprostřední dopad.

4.1.1. PEST analýza

Mezi klíčové součásti makrookolí se řadí politické, ekonomické, sociální a technologické faktory.

Politicko- legislativní faktory

V této části je vhodné zmínit především daňové zákony České republiky (dále jen ČR). Námi analyzovaného malého podniku se týká především Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, konkrétně § 7 Příjmy ze samostatné činnosti, kam se řadí i příjmy ze živnostenského podnikání. Majitelka momentálně uplatňuje daň stanovenou paušální částkou, proto ji zajímá především část § 7a. Z tohoto důvodu nevede daňovou evidenci, ale pouze evidenci příjmů a pohledávek. Jedná se o nejjednodušší a většinou nejvýhodnější způsob jak uplatnit výdaje

v daňovém přiznání. Díky uplatňování paušálu není povinna prokazovat daňové výdaje dle dokladů, avšak pro svou kontrolu si uschovává také doklady o výdajích (např. faktury z české pošty, tisk propagačních materiálů, vizitek, tonery a papíry do tiskárny, potřeby pro skladování zboží aj.), díky kterým má lepší přehled o celkových obracech. Nevýhodou tohoto typu uplatňování výdajů však může být skutečnost, že vynaložené výdaje mohou být ve skutečnosti nižší než částka vypočítaná daným procentem z příjmů.

Česká republika (dále jen ČR) 1. května 2004 se vstupem do Evropské unie (dále jen EU), stala součástí jednotného celního území EU. Proto se také ČR týká dodržování právních předpisů platných v EU, včetně zavedení celních poplatků. V případě nákupu zboží ze třetích zemí bude toto zboží podléhat clu. Celní sazby lze vyhledat na stránkách Evropské komise pomocí databáze TARIC, kde lze vyhledávat dle typu zboží či země původu. Vzhledem k tomu, že analyzovaný e-shop nakupuje zboží i ze zemí mimo EU, je potřeba zohledňovat i clo.

Podnik není plátcem DPH, proto jím nakupované zboží je kupováno za cenu včetně DPH.

Sociální faktory

Dle dat Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) lze sledovat pozitivní trend v nakupování na internetu, které se stává stále oblíbenějším a pro většinu obyvatel je nedílnou součástí nákupních zvyklostí. Pravděpodobně je to způsobeno hlavně výhodami nakupování z pohodlí domova, rychlostí a mnohdy i výhodnějšími cenami v porovnání s kamennými obchody. Zákazník si také může pomocí internetu srovnat mnoho různých nabídek a vybrat si pro něj tu nejvhodnější. V tabulce Tab. 4.1 lze sledovat rostoucí trend nakupování na internetu v po sobě jdoucích 6ti letech (2012 – 2017) v rozdělení do různých kategorií dle věku, vzdělání, pohlaví a ekonomické aktivity. Údaje jsou uvedeny v procentech.

Tab. 4.1: Nakupování prostřednictvím internetu

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem 16+	30,6	34,4	39,3	41,9	43,6	51,6
Celkem 16-74	32,5	36,4	42,5	45,3	47,4	56,1
Pohlaví						
Muži 16+	31,5	35,6	40,5	42,6	42,3	53,0
Ženy 16+	29,8	33,4	38,1	41,2	44,9	50,3
Věková skupina						
16-24 let	46,3	53,9	62,2	60,6	58,7	69,8
25-34 let	54,3	58,3	63,2	66,9	72,0	79,1
35-44 let	43,1	46,9	52,6	59,2	59,4	70,9
45-54 let	27,9	32,4	40,1	41,2	46,6	56,2
55-64 let	15,7	19,8	21,7	25,7	28,3	38,6
65+	3,9	4,5	7,6	8,0	9,7	12,7
Vzdělání (25+)						
Základní	6,0	5,4	6,3	7,8	8,3	12,2
Střední bez maturity	18,7	21,3	23,5	26,6	30,5	35,3
Střední s maturitou + VOŠ	38,5	41,4	45,9	49,2	55,2	59,5
Vysokoškolské	50,7	53,8	61,4	62,1	61,5	77,3
Ekonomická aktivita						
Zaměstnaní	40,0	45,0	50,3	53,8	56,0	66,5
Nezaměstnaní	23,0	27,3	33,8	33,8	31,5	36,7
Ženy na RD*	51,0	55,1	64,6	65,5	72,4	77,6
Studenti	47,7	54,5	62,5	61,4	58,3	68,5
Starobní důchodci	4,7	6,4	8,4	9,9	11,4	14,5
Invalidní důchodci	14,5	15,7	19,4	17,3	22,8	28,4

Zdroj: Český statistický úřad (2018, online)

Z tabulky lze vypočítat, že celkový nárůst nákupů na internetu vzrostl od roku 2012 do roku 2017 o 21%. Na internetu v současné době nakupuje již polovina obyvatel ČR a lze předpokládat, že tento rostoucí trend bude i nadále pokračovat. Nejaktivnější v nakupování jsou osoby ve věkovém rozmezí 25 až 34 let a kromě roku 2016 jsou aktivnější v nakupování muži než ženy. Nejméně nakupují lidé se základním vzděláním a nejvíce s vysokoškolským vzděláním.

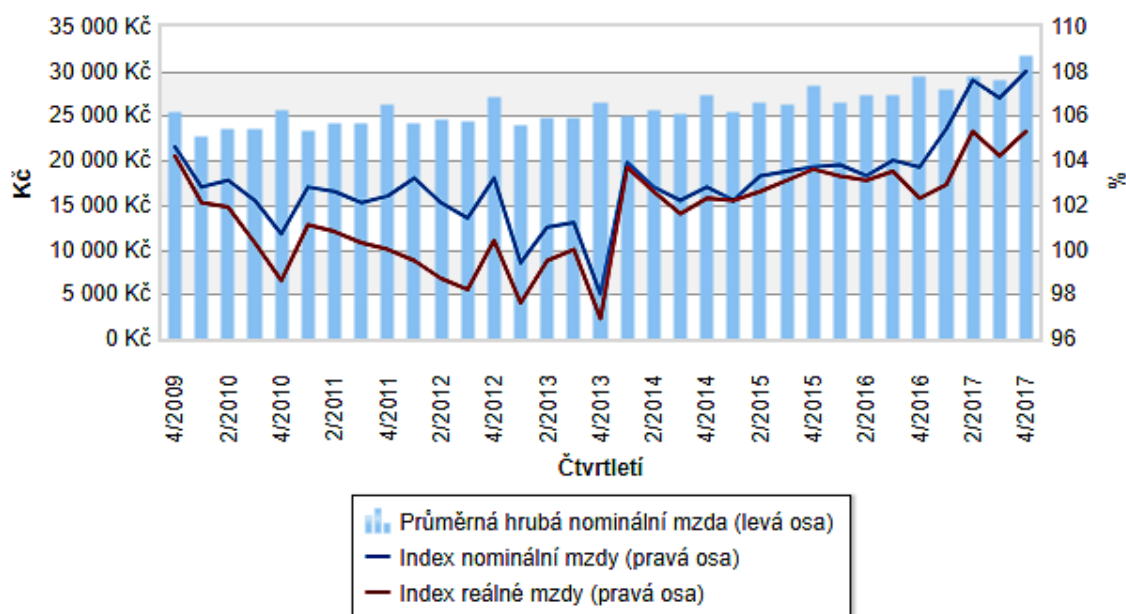
Pro podnik tento rostoucí trend v nakupování na internetu může znamenat pozitiva. Analyzovaný e-shop je zaměřen především na tržní segment žen ve věku 16-34 let a dle statistiky lze vidět, že se jedná o velký procentní podíl z celkového počtu nakupujících osob.

Ekonomické faktory

Jednu z hlavních příčin nárůstů nákupu lze také sledovat především v růstu mezd v ČR, který je v posledních letech oproti předchozím létům znatelný (viz graf 4.1). Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2017 byla výše průměrné hrubé měsíční mzdy 31 646 Kč. Z důvodu navýšení mezd, jsou lidé ochotni více nakupovat. Toto se

odrazí ne jen v nákupech v kamenných prodejnách, ale také v nakupování prostřednictvím internetových obchodů.

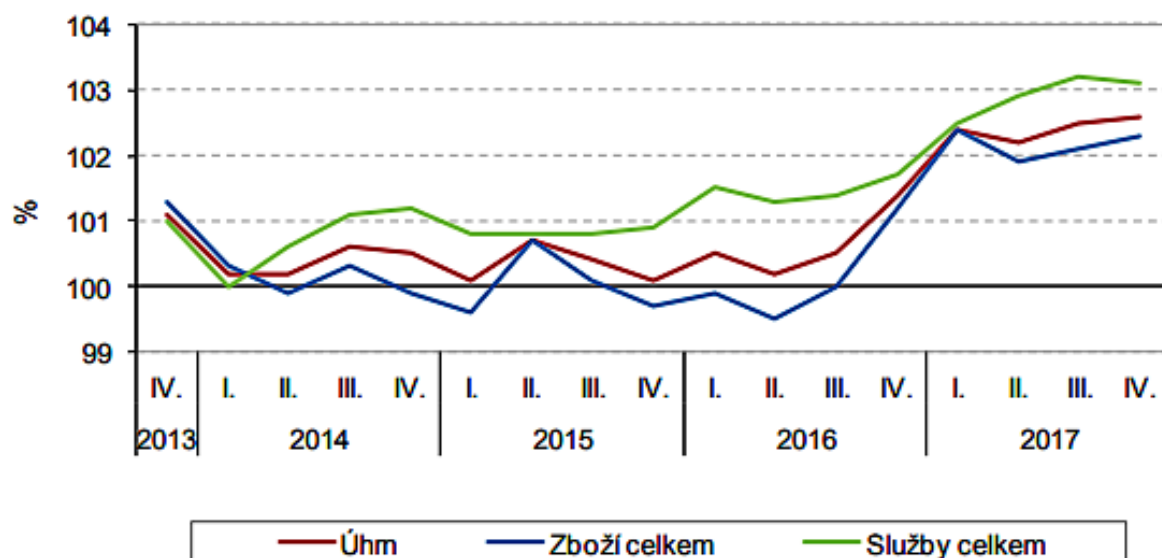
Graf 4.1: Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy



Zdroj: Český statistický úřad (2018, online)

S nárůstem průměrných hrubých mezd jde však ruku v ruce také navýšení cen zboží. V následujícím grafu 4.2 lze vypožorovat postupný nárůst indexu spotřebitelských cen. Od čtvrtého čtvrtletí roku 2013 do čtvrtého čtvrtletí 2017 byl nárůst cen zboží celkem o 2,3 %. Index spotřebitelských cen se zabývá růstem cen, které jsou vnímány domácnostmi. Tudíž nárůst hrubých mezd může být do jisté míry kompenzován tímto nárůstem cen zboží a nárůst mezd nemusí mít takový účinek na nákupy, jak by se dalo očekávat.

Graf 4.2: Nárůst indexů spotřebitelských cen

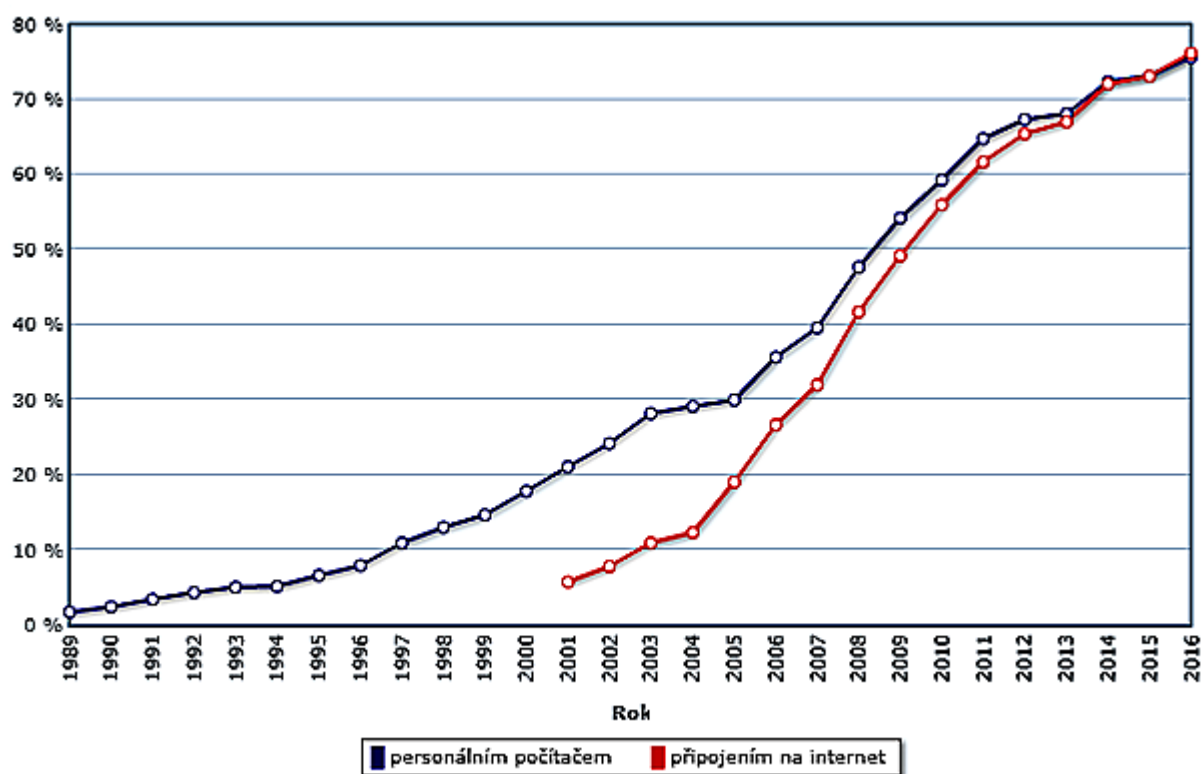


Zdroj: Český statistický úřad (2018, online)

Technologické faktory

Z následujícího grafu ČSÚ můžeme vyčíst, že v roce 2016 disponovalo 76,1% českých domácností připojením k internetu. V letošním roce to je již 77,2 %. V roce 1989 vlastnilo počítač pouze 1,8 % domácností. V roce 2016 jím disponovalo již 75,6 % domácností. Lze tedy pozorovat ohromný nárůst využívání těchto informačních technologií jednotlivci. Vzhledem k charakteru analyzovaného obchodu, a to internetového obchodu, je zapotřebí k uskutečnění nákupu disponovat výpočetní technikou. Dle grafu 4.3 a celkovému ohromnému rozšíření výpočetní techniky do domácností, není nutné se zde obávat o ztrátu potencionálních zákazníků z důvodu nemožnosti přístupu k obchodu.

Graf 4.3: Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou



Zdroj: Český statistický úřad (2018, online)

Dle statistiky viz následující tabulka 4.2, je jednotlivci internet nejvíce využíván k vyhledávání informací o zboží a službách. Z toho lze předpokládat, že toto vyhledávání je provázáno dále i s nákupy tohoto vyhledávaného zboží. Analyzovaného podniku se bude nejvíce týkat, v největší míře zastoupená položka zboží a služeb.

Tab. 4.2: Vyhledávání informací na internetu, 2017

Informace	Celkem v %	Celkem v tis.
Zboží a služby	67,9	5 922,9
Zdraví	47,8	4 171,8
Cestování a ubytování	44,4	3 873,3

Zdroj: Český statistický úřad (2018, online)

4.2. Analýza mikroprostředí

Analýzou mikroprostředí lze zkoumat velké množství faktorů, avšak my se zaměříme především na analýzu zákazníků, dodavatelů a konkurence daného internetového obchodu. Analyzované odvětví bude zahrnovat podniky zabývající se prodejem kosmetických doplňků – především kosmetických štětců, které jsou hlavním předmětem prodeje e-shopu www.kosmetickestetce.cz.

4.2.1. Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho konkurenty, zákazníky a dodavateli. Strategie a cíle podniku by měly být v souladu se strategickou situací tohoto okolí.

Sektor zákazníků

O oblíbenosti e-shopů svědčí fakt, že v roce 2016 bylo v českých e-shopech utraceno přes 100 miliard Kč, celosvětový obrat e-commerce v daném roce činil celkem 1,9 bilionu amerických dolarů. Tato čísla každým dnem narůstají. Toto může být způsobeno i tím, že lidé postupně nabývají důvěry k online nakupování.

Ke dnešnímu dni tvoří prodej prostřednictvím e-commerce 9,2 % podíl na celkovém maloobchodním obratu. Dle statistik www.ceska-ecommerce.cz nakupují více ženy než muži, průměrná hodnota objednávky činí 1 677 Kč a roční průměrná útrata na osobu pak 8 794 Kč. Nejvíce zákazníky na nakupování přes internet láká možnost jednoduchého a okamžitého porovnávání zboží a pohodlnost nákupu. Rozhodujícím faktorem také shledávají větší nabídku zboží než v kamenných obchodech, většinou nižší cenu a úsporu času. Obavy však tvoří nemožnost fyzického prohlédnutí zboží či komplikace s případnými reklamacemi.

Ze statistik Google analytics námi analyzovaného e-shopu lze vypožorovat, že zákazníci jsou převážně ženy a to z 92 %. Pouze 8 % tvoří nákupy mužů a vzhledem k charakteru prodáváného sortimentu zboží lze předpokládat, že tyto muži nakupují produkty jako například dárky, a ne pro vlastní spotřebu. Statistiky

rozdělení dle věku ukazují, že nejvíce zákazníků je ve věkovém rozmezí 18-24 let a to 79 %, na druhém místě pak 25-34 let s 12ti procenty. Ostatní věkové kategorie jsou procentuálně srovnatelné a pohybují se pouze do jednoho procenta.

Z geografického hlediska tvoří nejvyšší návštěvnost obyvatelé ČR, v nezanedbatelné výši se však vyskytují i návštěvy ze Slovenska, Spojeného království, USA a Německa. Nejvíce nákupů však plyne z ČR, Slovenska a Polska. Ostatní zmiňované země může odrazovat vyšší poštovné do těchto zemí. Avšak i tato návštěvnost může svědčit o dobrém marketingu e-shopu.

Z bližšího pohledu na rozdělení návštěvnosti plynoucí z ČR dle krajů jednoznačně vítězí Praha, Jihomoravský kraj, Plzeňský a Moravskoslezský kraj.

Sektor dodavatelů

Dodavatelů existuje nepřeberné množství a trh je velmi konkurenční, náš podnik je však pouze malým, lze předpokládat, že pro dodavatele nepodstatným odběratelem.

Co se týče dodavatelů, majitelka e-shopu upřednostňuje především nákup prostřednictvím velkoobchodu, což jí nabízí možnost nákupu za nižší ceny. Mezi hlavní dodavatele e-shopu www.kosmetickestetce.cz patří především polská firma Constanza, která funguje jako velkoobchod, odebírající kosmetické produkty od mnoha různých výrobců. Nabízí tedy široký sortiment, u kterého pečlivě hlídá kvalitu výrobků. Dále majitelka nakupuje přímo u výrobců a zde lze zmínit například výrobce kosmetických štětců DUCARE a Jessup sídlící v Hong Kongu. I přes to, že se jedná o výrobce z Číny, jde o velmi kvalitní produkty. Dále pak provozovatelka nakupuje zboží prostřednictvím internetových serverů jako www.aliexpress.com či www.e-bay.com. Nevýhodou těchto nákupů ze zahraničí je však navýšení ceny o clo za dovoz zboží ze třetích zemí. U posledních zmíněných se však také majitelka mnohdy setkala s problémy týkajícími se faktur či nesouladu podmínek s EU.

U všech těchto výrobků je totiž nutné, vzhledem k tomu, že se dostanou do styku s pokožkou, obezřetně hlídat kvalitu a soulad s předpisy EU. Kosmetické štětce spadají do sekce kosmetických přípravků, jejichž nákup, prodej a užívání je v rámci EU kontrolováno z důvodu zajištění lidského zdraví a bezpečnosti životního prostředí.

Sektor konkurence

E-shop zaměřený na kosmetické štětce byl založen především proto, že v době velkého rozšíření zájmu o kosmetiku, podporované například blogerkama, streamerkama a youtuberkama, které se zájmem sledovala i sama majitelka, shledala, že na trhu se rozšířil velký zájem o tento sortiment. Problémem však bylo shledáno to, že na českém trhu je bohužel prodejců tohoto typu výrobků nedostatek nebo jsou produkty předražené a nekvalitní. Z tohoto lze usoudit, že na našem trhu v tomto odvětví není konkurence tak silná.

I přesto však můžeme mezi hlavní konkurenty zařadit především e-shop HAKURO.cz. Tento internetový obchod je také zaměřen pouze na prodej kosmetických štětců stejně jako námi analyzovaný obchod. Stránky e-shopu jsou přehledné a velmi pozitivně lze hodnotit i vlastní videoprezentace užívání jednotlivých kosmetických štětců a možnost přepnutí cen z české měny na euro. Obchod však nabízí pouze jednu konkrétní značku štětců, což můžeme vnímat jako nevýhodu. Mínusem je také vyšší cena produktů v porovnání se štětci nabízenými analyzovaným e-shopem.

Dalším konkurentem je e-shop www.pinkpanda.cz, který má však pro zákazníky řadu nevýhod. Jedná se o firmu sídlící ve Slovinsku, kde má také své sklady. Firma si pouze otevřela e-shop také v českém jazyce a s českou doménou. Jako hlavní nevýhody tohoto e-shopu shledáváme dlouhou dobu dodání zboží, která se pohybuje až okolo 2 týdnů, zasílání zakoupených výrobků pouze na dobírku, s čímž souvisí i vyšší cena poštovného a nekvalitní výrobky. Z vlastních zkušeností nebyla provozovatelka s jejich zbožím spokojená, a to především kvůli vypadávání štětin ze štětců. Negativně působí také nefunkčnost některých odkazů na stránkách. Jako klady hodnotíme příjemný a přehledný vzhled e-shopu a široký sortiment výrobků různých značek.

Mezi další důležité konkurenty lze zařadit také známý server www.notino.cz (původně www.parfums.cz), která také mimo jiné nabízí kosmetické štětce. Výhodou tohoto konkurenta je působení na 19ti trzích a velmi kvalitní marketing včetně velmi nákladných reklam v televizi. Firma provozuje i kamenné obchody rozmístěné po celé ČR. Jedná se tedy o hlavního a silného konkurenta se službami na velmi

vysoké úrovni, nabízející široké spektrum výrobků včetně kosmetických štětců. Jeho hlavní výhodou je finanční síla, velký podíl na trhu a známost jména.

Poslední dva zmíněné e-shopy mají konkurenční výhodu především v zaměření na širší sortiment zboží, zahrnující například i parfémy, líčidla, kosmetiku a jiné.

4.2.2. Porterova analýza

Cílem této analýzy je pochopení sil působících v daném odvětví. Pro podnik, který chce být úspěšný, je nutné tyto síly identifikovat, reagovat na ně a pokud možno, využít je ve svůj prospěch.

Síla odběratelů

Síla odběratelů může být pro tento internetový obchod problémem. V této diplomové práci bereme pro účely analýzy v potaz především konkurenty z prostředí e-commerce, avšak je nutné mít na paměti také nabídku například v kamenných prodejnách. Kosmetické štětce jsou dostupné, většinou v menším množství a šíři nabízených typů a značek, také v drogeriích a obdobných kamenných prodejnách. Můžeme se také setkat s prodejci nabízejícími kosmetické přípravky jako je například velmi dobře známá značka Mary Kay, Avon a obdobné. Nelze tedy sílu odběratelů zhodnotit jako zanedbatelnou, protože zákazník má možnost se rozhodnout k nákupu v kamenných prodejnách, kde nabídka může být také konkurenceschopná. Zaleží pak především na preferencích a nárocích zákazníka, a zda upřednostňuje nákup v kamenných prodejnách před nákupem prostřednictvím internetu.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů není v tomto odvětví zásadně vysoká, což je pravděpodobně způsobeno především tím, že odběratelé z České republiky tvoří pouze zanedbatelnou část jejich odbytu. Avšak zvýšení cen či zpřísnění podmínek pro

prodej těchto produktů Evropskou unií, by na analyzovaný e-shop mohlo mít velmi negativní dopad.

Míra rivality odvětví

Na českém trhu existuje velmi velké množství e-shopů. Pokud se však zaměříme konkrétně na předmět prodeje daného e-shopu, neexistuje na tomto trhu příliš mnoho konkurentů. Tito konkurenti však mají velký tržní podíl a konkurenční výhody, a to především ve znalosti jejich značky veřejností a s tím souvisejícím velkým dosahem a kvalitou marketingu, který je velmi nákladný. Bohužel tržní podíl analyzovaného podniku je ve srovnání s těmito podniky zanedbatelný.

Hrozba substitutů

Na trhu kosmetických doplňků můžeme nalézt substituty ve formě kosmetických houbiček k aplikaci make-upu, které se v poslední době stávají také stále viditelnějšími. Tyto houbičky jsou také součástí sortimentu analyzovaného obchodu. Za substitut lze označit také aplikátory očních stínů, které lze užívat místo kosmetických štětců, určených k tomuto užití. Záleží tedy na preferencích zákazníka, kterému typu výrobků dává přednost. Na trhu se objevují také Airbrush make-up pistole, avšak jedná se o dražší alternativu pro profesionální využití, tudíž zaměření na jiný tržní sektor než má analyzovaný obchod.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví závisí především na vstupních bariérách do odvětví. Pokud hovoříme o provozování e-shopu jako takového, existuje zde pouze omezení podmínkami založení živnosti a to je dosažení věku 18ti let, trestní bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Kapitálová náročnost zde není nijak vysoká. K provozování e-shopu jsou potřeba poměrně nízké náklady na zřízení živnosti (1000 Kč) a vytvoření e-shopu.

Dále finanční náročnost závisí na charakteru prodáváného zboží. V případě prodeje kosmetických přípravků nelze hovořit o nijak vysokých částkách, proto zde může existovat poměrně vysoká hrozba vstupu nových konkurentů prodávajících toto zboží. Vzhledem k poměrně nízkým vstupním i výstupním bariérám a charakteru

prodávaného zboží však nejsou výnosy z prodeje příliš vysoké, a proto tento trh nemusí být pro nové konkurenty tolik atraktivní.

Jako bariéry vstupu můžeme však zařadit špatnou dostupnost výrobků a neexistenci výrobců těchto produktů v ČR. Vzhledem k tomuto, je nutné zboží objednávat v zahraničí. Má to své výhody, ale také i nevýhody. Výhodou vstupu na trh může být nižší cena výrobků, tudíž nízké náklady na pořízení zboží, a nízké pokrytí českého trhu těmito výrobky. Nevýhody však převyšují, a to jak délkou dodání zboží, nutností znalosti cizího jazyku, navýšení pořizovací ceny o clo a dohlížení na kvalitu výrobků v souladu s nařízeními EU.

4.3. Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřních zdrojů podniku umožňuje vyhodnocení situace podniku a napomáhá odhadnout jeho budoucí vývoj. Z důvodu analýzy prostředí malého podniku, jehož předmětem je prodej na internetu, je tato analýza méně náročná než při analýze velkého podniku.

4.3.1. Identifikace zdrojů podniku a jejich analýza

Analýza zdrojů je prvotním bodem posuzování strategické způsobilosti podniku. Cílem je posouzení zdrojů podniku, jejich rozsahu, kvality a jedinečnosti.

Hmotné zdroje

Vzhledem k tomu, že se pohybujeme v oblasti e-businessu, je náročnost kladená na hmotné zdroje malá. Podnikání probíhá z domova prostřednictvím internetu, odpadávají tudíž náklady na pronájem prostor. Hmotný majetek nutný k podnikání tvoří pouze osobní počítač (notebook), mobilní telefon, obalové materiály k zasílání prodaného zboží, úložné boxy ke skladování zásob, kancelářské potřeby včetně tiskárny a zásoby nabízeného zboží. Zásoby jsou udržovány na stálé hranici a postupně jsou doplňovány dle množství prodejů. Dle charakteru zboží a jeho množství „na skladě“ není nutno pronajímat skladovací prostory. Všechn tento majetek je v osobním vlastnictví majitelky.

Zboží na sklad je odebíráno od dodavatele nepravidelně dle intenzity prodejnosti jednotlivého typu zboží. Provozovatelka si udržuje stálý počet zboží na skladě a v případě poklesu pod určitý počet kusů zboží doobjednává. U objednávání je nutno počítat s dobou dodání, která se u dodavatele z Polska pohybuje okolo jednoho týdne, avšak v případě dodání z Číny se jedná i o jeden měsíc.

Lidské zdroje

Jedná se o podnik fyzické osoby, jedinou klíčovou osobou je tak sám živnostník. K tomuto typu živnostenského oprávnění není nutná žádná speciální kvalifikace. Pro úspěšné podnikání v tomto oboru je vhodný dlouhodobý zájem

podnikatele o tento typ sortimentu a perfektní znalost jím nabízeného zboží. Důležitá je také dobrá informovanost a orientace v nabídkách tohoto zboží na trhu a znalost konkurence. Výhodou může být také znalost cizích jazyků pro jednodušší domluvu se zahraničními dodavateli a zákazníky. Provozovatelka e-shopu má dobrou znalost konkurenčního odvětví, zákazníků i dodavatelů. Její schopnost domluvit se anglicky je na pokročilé úrovni a vzhledem k charakteru jejích dodavatelů ze zahraničí je tato schopnost klíčová.

Provozovatelka však využívá i služeb jiných osob a to konkrétně služeb externí účetní.

Finanční zdroje

Díky charakteru podniku, jeho velikosti a finanční nenáročnosti využívá provozovatelka pouze vlastní kapitál a neplánuje využití cizích zdrojů. Jak již bylo zmíněno, e-shop nedosahuje žádných vysokých zisků. Následující údaje zobrazují cash flow za první měsíc podnikání a to duben roku 2017, ve kterém byl e-shop založen.

Tab. 4.3: Cash flow - Duben 2017

Počáteční stav	70 000 Kč
Příjmy	13 850 Kč
- příjmy z prodeje	13 850 Kč
Výdaje	42 175 Kč
- vstupní výdaje	2 190 Kč
- provozní výdaje	10 785 Kč
- nákup zboží	29 200 Kč
Hotovostní tok	-28 325 Kč
Konečný stav	41 675 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých materiálů

Z tabulky 4.3 můžeme vypočítat, že v prvním měsíci provozování internetového obchodu bylo dosaženo velké ztráty. S tímto faktem majitelka počítala, protože věděla, že založení nového podnikání, získání nových i trvalých zákazníků vyžaduje čas, úsilí a také vysoké počáteční výdaje.

Toto podnikání majitelka zakládala s počátečním kapitálem 70 000 Kč, který měl pokrýt veškeré výdaje na založení podniku a také pokrytí případné ztráty. Vstupní výdaje zobrazují náklady spojené se založením internetového obchodu, viz tabulka Tab. 3.1: Celkové náklady na založení e-shopu www.kosmetickestetce.cz. Jedná se o vynaložené finanční prostředky na pronájem e-shopu, platbu za doménu, založení živnostenského listu a výpis z rejstříku trestů potřebného k tomuto založení živnosti.

Provozní výdaje pak zahrnují nákup aktiv potřebných k provozování činnosti, zahrnuté jsou prostředky na uskladňování zboží, obalové materiály, kancelářské potřeby vč. tiskárny, tisk vizitek apod. Nejvyšší položku však představovaly výdaje na prvotní nákup zboží k dalšímu prodeji.

V tomto měsíci byly celkové příjmy za prodej zboží 13 850 Kč, avšak výdaje tyto příjmy převyšují a podnik dosáhl ztráty 28 325 Kč, která byla uhrazena z počátečního kapitálu.

Tab. 4.4: Cash flow - Listopad 2017

Počáteční stav	58 670 Kč
Příjmy	26 950 Kč
- příjmy z prodeje	26 950 Kč
Výdaje	9 570 Kč
- vstupní výdaje	0 Kč
- provozní výdaje	2 750 Kč
- nákup zboží	6 820 Kč
Hotovostní tok	17 380 Kč
Konečný stav	76 050 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých materiálů

Ve výše uvedené tabulce (4.4) lze vidět, že po 8 měsících svého provozu je analyzovaný internetový obchod schopen hradit prodejem zboží veškeré výdaje a dosahovat zisku. V měsíci listopad, však byly příjmy o něco vyšší než v předchozích měsících i z důvodu blížících se Vánoc a s tím souvisejícím celkovým nárůstem nákupů nejen na internetu.

Nynější průměrné obraty se pohybují okolo 25 tis. Kč měsíčně a čistý zisk v průměru 15 tis. Kč měsíčně. Stav aktiv na počátku měsíce listopadu nám naznačuje, že první měsíce podnikání byly velmi náročné a ztráty byly poměrně vysoké a hrazeny z tohoto počátečního kapitálu. Po půl roce provozu e-shopu se však prodeje stabilizovaly a začalo být dosahováno zisků.

Ze stavu na konci měsíce už lze vidět, že podnikání v listopadu pokrylo veškeré prvotně vynaložené náklady z vlastního kapitálu a podnik úspěšně přetrval kritické období.

Nehmotné zdroje

Vzhledem k charakteru podnikání nejsou nutné žádné nehmotné zdroje. Provozovatelka e-shopu využívá služeb externí účetní, proto není nutné ani vlastnictví účetního programu k vedení účetnictví.

4.4. SWOT analýza

SWOT analýza je závěrečnou analýzou shrnující analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Podnikateli podává jasný přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Na základě těchto shrnutí by měla být vytvořena či upravena strategie podniku.

Silné stránky

Mezi silné stránky podniku můžeme zařadit následující:

- nízké fixní náklady,
- většinu práce lze realizovat takřka odkudkoli,
- nenáročnost na organizaci,
- nabízení těžce dostupných produktů na zdejším trhu,

- nízká cena produktů,
- nízká konkurence,
- nulová zadluženost,
- kvalitní marketing,
- dobře vybudovaná síť k propagaci.

Jako základní silnou stránku shledáváme nízké provozní náklady. Ať už bereme v úvahu náklady na založení, které nebyly vysoké (viz Tab. 3.1: Celkové náklady na založení e-shopu www.kosmetickestetce.cz), tak už náklady na samotné provozování e-shopu. Za tyto základní provozní náklady lze považovat náklady na pronájem e-shopu na webareal.cz (čtvrtletní platba 970 Kč), pronájem domény (roční platba 170 Kč), zboží na sklad, obalové materiály a kancelářské potřeby.

Další výhodou poskytuje flexibilita tohoto typu podnikání. Jedná se o práci přes internet, tudíž je možné ji vykonávat kdykoli a kdekoli. Jedinou podmínku tvoří dostupnost přístroje (počítač, mobil, tablet) a internetu. Takto je možné doobjednávat zboží, komunikovat se zákazníky a dodavateli, kontrolovat statistiky e-shopu apod.

Za výhodné lze považovat i nenáročnost na organizaci. Tento podnik je podnikem jedné fyzické osoby a není potřeba žádných zaměstnanců.

Jak již bylo zmíněno, nabízený sortiment zboží je v České republice špatně dostupným zbožím. Na tomto trhu neexistuje žádný výrobce tohoto zboží a náš trh je tedy odkázán na dovoz ze zahraničního trhu. Na daném trhu se nacházejí konkurenti, avšak dle analýzy a zkušeností bylo zhodnoceno, že jimi nabízené zboží je nižší kvality a vyšší ceny. Podniků, které by se specializovaly pouze na prodej kosmetických štětců, zde není mnoho. Podniky ve většině případů nabízejí kosmetické štětce pouze jako součást mnohem širšího sortimentu zboží. Specializace pouze na tento jediný sortiment působí kvalitnějším a kvalifikovanějším dojmem.

Pozitivně lze hodnotit i nezádluženost podniku. Podnik je provozován pouze na základě vlastního kapitálu, cizí kapitál není v tomto případě nutný. O podniku lze říci, že si vede dobře z pohledu marketingu. K e-shopu je veden přidružený blog, který zákazníkům dává mnoho užitečných rad k líčení prostřednictvím článků. Dále má také své stránky na facebooku a instagramu, které jsou velmi oblíbenými

sociálními sítěmi této doby a mohou pomoci přilákat nové potenciační zákazníky. Provozovatelka také úzce spolupracuje s blogerkama, které doporučují její e-shop a produkty a píší pozitivní recenze na svých webových stránkách a také twitteru.

Slabé stránky

- Začínající podnik,
- nenahraditelnost podnikatele v případě pracovní neschopnosti,
- nejistota úspěchu,
- nízké měsíční obraty,
- závislost na dodavateli a dlouhé dodací lhůty zboží na sklad,
- závislost návštěvnosti na placené reklamě,
- zaměření pouze na úzký tržní segment zákazníků.

Jak již bylo výše uvedeno, pouze přibližně 50% nově založených e-shopů přežije první rok podnikání. Analyzovaný podnik je stále pouze začínajícím podnikem a to s sebou nese samozřejmě i rizika. Vybudování dobře fungujícího e-shopu trvá přibližně dva roky. S tím souvisí i současné nízké měsíční obraty, ze kterých momentálně plyne měsíční zisk cca 15 tis. Kč. Plánovaný obrat za tyto dva roky je okolo 45-50 tis. Kč s tím, že ziskovost by měla dosahovat 75% z tohoto obratu.

Jak již vyplynulo nejen z uvedených statistik e-shopu, zboží je určeno pro ženy. Lze říci, že se jedná pouze úzký tržní segment, protože ze statistik e-shopu vyplynulo, je nutno tento segment dále rozdělit ještě dle věkového rozmezí. Zaměření podniku je tedy především na segment žen ve věku 18-24 let.

Nevýhodou je také přehlacení reklamy na internetu. Na internetu je velmi velký zájem o reklamy, vzniká zde tímto velký konkurenční boj. Pokud má být podnik úspěšný, je nutné, aby byl vidět. Je zde tedy jistá závislost na placených reklamách na internetu. Ze zkušenosti provozovatelky, jsou rozdíly mezi návštěvností obchodu s reklamou a bez reklamy ohromné. S reklamou byla vypořazována denní návštěvnost okolo 100 návštěvníků, avšak bez reklamy pouze i jen dvě návštěvy webu.

Příležitosti

- Rostoucí obliba e-shopů,
- možnost rozšíření sortimentu,
- prodej i na slovenský trh,
- rozšíření do kamenných obchodů,
- affiliate program,
- prodej prostřednictvím přeprave.

Největší příležitost spatřujeme v rozšíření sortimentu zboží. Zaměření pouze na tento daný sortiment není schopné dosahování takových obrátů, jaké jsou požadovány. Jako jedna z možností změny tohoto faktu se nabízí rozšíření o sortiment zboží zaměřující se i na další odlišný tržní segment. Možností by mohlo být také sjednocení e-shopu s druhým majitelčím e-shopem s módou. Příležitostí je také rozšíření prodeje na zahraniční trhy, například na slovenský trh.

Jako možnost spatřujeme i dodávání zboží do kamenných obchodů či jiných e-shopů formou přeprave, což by znatelně navýšilo stávající příjmy.

Zajímavý a stále více oblíbený je také affiliate program. Jedná se o marketingový nástroj internetových firem, který funguje na provázanosti stránek prodejců. Affiliate partneři takto produkty nabízejí, avšak v případě nákupu je nákup realizován u majitele tohoto zboží a partner za prodej dostává provizi. Výhodou je dobrá měřitelnost efektivnosti této reklamy a nejsou zbytečně vynakládány peníze na offline reklamu, která může být směřována i na zákazníky mimo segment našeho zájmu.

Hrozby

- Vstup nové konkurence,
- růst konkurenčních tlaků,
- moc zákazníků,
- nižší ziskovost,

- změna legislativy a politické situace,
- problémy s dodáním či zdražením zboží ze strany dodavatele.

Tak jako u většiny podniků je i v tomto případě hrozbou vstup nové konkurence na trh. Hrozí vstup nového prodejce, který bude schopen našemu obchodu konkurovat například cenami, kvalitou produktů a služeb či bude mít lépe propracovaný marketing.

Negativně může působit také nárůst moci zákazníků. Pod tímto si můžeme představit například nepřevzetí zásilky zákazníkem, reklamace a navrácení zboží. Nutné je také počítat i se snížením ziskovosti obchodu, nulové či dokonce záporné zisky, kdy náklady budou vyšší než výnosy.

Vyhodnocení SWOT analýzy

V předchozí kapitole jsme si nastínili nejdůležitější silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby analyzovaného podniku. K vyhodnocení využijeme hodnotící tabulku SWOT analýzy, do které budou zařazeny ty dle nás nejdůležitější faktory, které vyplynuly z předchozích provedených analýz a byly výše vyjmenovány.

K těmto jednotlivým faktorům jsou doplněny na základě konzultace s majitelkou analyzovaného e-shopu hodnocení na bodové škále 1 až 5 a váhy jednotlivých faktorů. Bodové ohodnocení 1 značí nejmenší spokojenost s tímto faktorem a 5 spokojenost největší. U slabých stránek a hrozeb je užito záporných hodnot.

Součet vah v jednotlivých kategoriích musí být roven 1, a čím je číslo vyšší, tím větší je důležitost faktoru.

Tab. 5.1: Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky	Hodnota	Váha
Nízké fixní náklady	4	0,2
Nulová zadluženost	5	0,1
Nabízení těžce dostupných produktů na zdejšímu trhu	5	0,4
Nízká cena produktů	3	0,2
Nízká konkurence	3	0,1
Součet		4,2
Slabé stránky		
Zaměření pouze na úzký segment zákazníků	-4	0,4
Nenahraditelnost podnikatele v případě pracovní neschopnosti	-1	0,1
Závislost na dodavateli	-4	0,3
Dlouhé dodací lhůty zboží na sklad	-2	0,1
Závislost návštěvnosti stránek na placené reklamě	-3	0,1
Součet		-3,4
Příležitosti		
Rozšíření sortimentu	5	0,5
Rozšíření prodeje na zahraniční trh	4	0,2
Rozšíření prodeje do kamenných obchodů	4	0,2
Prodej prostřednictvím přeprave	2	0,1
Součet		4,3
Hrozby		
Vstup nové konkurence na trh	-3	0,1
Snížení ziskovosti	-1	0,2
Změny v legislativě a politické situaci	-5	0,4
Problémy ze strany dodavatele	-4	0,3
Součet		-3,7

SWOT analýza - VÝSLEDEK	
Silné stránky	4,3
Slabé stránky	-3,4
Interní	0,8
Příležitosti	4,3
Hrozby	-3,7
Externí	0,6
Celkem	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení znázorňuje kladnou bilanci SWOT analýzy. Ve vnitřním prostředí je nejdůležitějším faktorem nabízení těžce dostupných produktů v požadované kvalitě na zdejšímu trhu, které mají také největší váhu. Dalšími velmi důležitými faktory jsou nízké flexibilní náklady a nulová zadluženost podniku.

Slabé stránky dosahují hodnoty -3,4 a mezi nejvíce zásadní slabé stránky řadíme zaměření na pouze úzký segment zákazníků a závislost na dodavatelích.

Největší příležitost se naskytá v rozšíření sortimentu a tím i související zaměření na širší segment zákazníků. Tímto rozšířením by pravděpodobně došlo k eliminaci nejslabší stránky podniku.

Největší hrozbu shledáváme v možných změnách v legislativě a politické situaci. Tímto je myšlena především obava objednávání zboží ze třetích zemí. Provozovatelka je na těchto dodavatelích závislá. Zvýšení cla, uvržení kvót či zpřísnění pravidel pro dovoz zboží Evropskou unií by pro ni mohlo být velmi rizikové. Jedinou možností eliminace této hrozby může být nalezení nových dodavatelů, nejlépe v rámci zemí EU. Nezanedbatelný je také možný dopad v případě problémů ze stran dodavatelů.

5. Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

SWOT analýza, vytvořená na základě předchozích analýz, vykazuje kladnou bilanci. Avšak i tento fakt je v momentální situaci nedostatečný pokud vezmeme v úvahu aktuální obraty podniku. Podnik má před sebou ještě velmi dlouhou cestu a mnoho práce, pokud se chce stát opravdu silným konkurentem na trhu kosmetických přípravků. Chvályhodná je snaha majitelky o vytvoření dobrého jména podniku, posílení tržní pozice a budování pozice spolehlivého, odborného a kvalitní služby a zboží nabízejícího prodejce. Budování dobrého jména mohou velmi napomoci pozitivní zkušenosti zákazníků a správné využívání marketingového mixu.

Nutné je zaměření se především na eliminaci slabých stránek a hrozeb, což však v některých případech nebude snadné.

Na základě provedených analýz byly identifikovány následující problémové oblasti:

Problém č. 1: Zaměření na úzký segment zákazníků

Jako hlavní slabá stránka podniku bylo zmíněno zaměření pouze na úzký segment zákazníků. S tímto souvisí i šířka portfolia nabízených produktů. Doporučujeme rozšíření sortimentu také o jiný druh zboží zaměřující se i na další segment zákazníků. Eliminace této slabé stránky by pravděpodobně mohla vést k získání nových zákazníků a zvýšení obrátů podniku.

Jako nejefektivnější řešení shledáváme sjednocení analyzovaného internetového obchodu s nově se rozvíjejícím obchodem s módou, který je také majitelkou čerstvě založen. Provozovatelka by tímto ušetřila náklady na vedení dvou různých webů.

Problém č. 2: Závislost na dodavateli

Závislost na dodavateli je v tomto případě velmi velká. Je tomu z důvodu, že v ČR neexistují dodavatelé tohoto zboží. Majitelka je tedy odkázána na dodavatele ze zahraničí a musí brát v úvahu velmi dlouhé doručovací lhůty objednaného zboží.

Je zde samozřejmě také riziko nedodání zboží, poškození zboží při přepravě, ztráta apod. V případě převzetí poškozeného zboží majitelka toto zboží nereklamuje z důvodu nákladné dopravy. Zboží nemůže být prodáno a vznikají tak dodatečné náklady.

Dodací lhůty dodavatelů z Číny, od nichž majitelka odebírá zboží, se pohybují okolo jednoho měsíce. Možností alespoň částečné eliminace této slabé stránky může být vyhledání nových dodavatelů, ideálně ze zemí v rámci střední Evropy, u kterých by se tyto doručovací lhůty pohybovaly na nižších hranicích.

Bohužel riziko nedodání zboží, poškození během přepravy a ztrátu nejsme schopni ovlivnit. Možností je pouze pečlivý výběr kvalitního přepravce k eliminaci tohoto rizika.

Problém č. 3: Změny v legislativě a politické situaci

Velkou hrozbu tvoří možnost změn v legislativě a politické situaci. Tímto je myšlena především obava objednávání ze třetích zemí. Provozovatelka je na těchto dodavatelích závislá. Je nutné brát ohled na to, že kdykoli mohou nastat změny například ve výši cla, uvrhnutí dovozních a vývozních kvót, navýšení DPH, ekonomická krize, zpřísnění podmínek pro dovoz a prodej kosmetických přípravků dle komisí EU, které by pro ni mohly být velmi rizikové. Tyto změny však není v našich silách ovlivnit. Jediným možným doporučením je opět možnost vyhledání nových dodavatelů v rámci zemí EU.

Problém č. 4: Problémy ze strany dodavatele

Mezi tyto problémy můžeme zahrnout například zvýšení cen zboží, nedodržení podmínek pro dovoz kosmetických přípravků v souladu s pravidly EU, výpadky dodávek z důvodu havárií u dodavatele a podobné. Bohužel tyto faktory také nelze ovlivnit. S tímto souvisí pouze možnost nalezení dalších nových dodavatelů. Tímto by se snížil dopad na analyzovaný podnik v případě výpadku dodávky zboží na straně některého ze stávajících dodavatelů.

6. Závěr

Cílem této diplomové práce na téma „Provedení strategické analýzy ve vybrané firmě“ bylo na základě provedených analýz zjistit aktuální situaci internetového obchodu. Analyzovanou firmou byl poměrně nově založený internetový obchod zaměřený na prodej kosmetických štětců.

V diplomové práci byla na základě předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy provedena SWOT analýza, která nám pomohla velmi přehledně identifikovat a shrnout silné a slabé stránky, příležitosti a potencionální hrozby. U analyzované firmy převládají silné stránky nad slabými, avšak kvůli charakteru prodáváného sortimentu tento fakt není zdaleka výhodou. Analyzované firmě se však naskýtá mnoho příležitostí a v případě jejich využití je pravděpodobné, že jeho podnikání bude do budoucna úspěšné.

Hlavními slabými stránkami shledáváme především zaměření prodeje na velmi úzký tržní segment, se kterým souvisí také prodej úzkého sortimentu zboží. Tento problém je možné eliminovat využitím analyzované příležitosti, a to rozšířením tohoto sortimentu prodáváného zboží o zboží nové, zaměřené na odlišný segment zákazníků. Jako vhodná možnost se nabízí sjednocení e-shopu s novým, majitelkou nově provozovaným e-shopem s módou. Toto sloučení by nejen zjednodušilo majitelce správu internetového obchodu, ale také ušetřilo náklady na vedení dvou oddělených obchodů.

Mnohokrát byla zmiňována závislost na dodavatelích a velmi dlouhé dodací lhůty zboží. Pro majitelku by bylo nejvhodnější rozšířit své okruhy dodavatelů o další nové dodavatele, ideálně ze zemí EU. Tím by byla eliminována také hlavní identifikovaná hrozba tohoto podniku, kterou je obava z případných legislativních a politických změn.

I přes poměrně kvalitní reklamu bychom doporučili věnovat jí větší pozornost. Na internetu přehláceném reklamou je velký konkurenční boj, proto je nutné dbát na aktivní a kvalitní propagaci. Existuje mnoho způsobů od neplacených reklam přes reklamní bannery, zmíněné affiliate programy, SEO, spolupráce s jinými weby až po placené reklamy.

Závěrem lze konstatovat, že i přes negativní informaci, že pouze 50% internetových obchodů přetrvá první rok podnikání, tento e-shop obstál, a při správném využití poznatků ze strategické analýzy může být do budoucna velmi úspěšným podnikem se širokou základnou zákazníků.

Seznam použité literatury

Odborné knihy:

1. BARNEY, Jay B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. ISBN 0130307947.
2. BENSOUSSAN, Babette E. a Craig S. FLEISHER. *Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions*. 2nd ed. Upper Saddle River, N. J.: FT Press, 2013. ISBN 978-0-13-310102-7.
3. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
5. GRÜNWALD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: VŠE Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1108-5
6. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
8. JANEČKOVÁ, Viktorie a Petra HORVÁTHOVÁ. *Strategické řízení organizace*. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. ISBN 978-80-248-1620-3.
9. KAŠÍK, Josef a Jiří FRANEK. *Základy podnikové diagnostiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. 174 s. ISBN 978-80-248-3888-5.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

11. KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
12. LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. ISBN 80-7329-131-2.
13. LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
14. MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
15. MATUSIKOVÁ, Lucja, Terezie KRESTOVÁ, Martin ČERNEK, Marie MIKUŠOVÁ, Marcela PAPALOVÁ, Petr ŠNAPKA a Kateřina ZELINKOVÁ. *Strategický management*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3605-8.
16. PENG, Mike W. *Global strategy*. 2nd ed. Mason, Ohio: South-Western/Cengage Learning, 2009. ISBN 978-0324590999.
17. PROKOP, Michal a Jiří ADAMEC. *Jak uspět na internetu: uskutečňte svůj podnikatelský sen*. V Praze: Blue Vision, 2016. 140 s. ISBN 978-80-87672-55-6.
18. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
19. SLÁVIK, Štefan. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava : SPRINT, 1999. 258 s. ISBN 80-88848-41-5.
20. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
21. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Elektronické dokumenty a ostatní:

1. Businessinfo.cz. *Oficiální portál pro podnikání a export*. [online]. [cit. 6. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>
2. Česká-ecommerce. *Úvodní strana*. [online]. [cit. 6. 12. 2018]. Dostupné z: <http://www.ceska-ecommerce.cz>
3. Český statistický úřad. ČSÚ: *Jednotlivci v ČR nakupující na internetu, 2012 až 2017* [online]. [cit. 5. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyuzivani-internetovych-ulozist-7h8xejoqlw>
4. Český statistický úřad: ČSÚ: *Mzdy a náklady práce* [online]. [cit. 5. 2. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
5. Český statistický úřad. ČSÚ: *Indexy spotřebitelských cen* [online]. [cit. 5. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46013422/cisc011018analyza.pdf/9bfb5e87-cad9-4221-a299-41a18c4054cf?version=1.0>
6. Český statistický úřad: Podíl domácností v ČR vybavených výpočetní technikou [online]. [cit. 5. 2. 2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cr_od_roku_1989_pc
7. Český statistický úřad. ČSÚ: *Jednotlivci v ČR vyhledávající na internetu vybrané informace, 2017*. [online]. [cit. 5. 2. 2018]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/46014700/06200417057.pdf/c9adc755-2214-471c-8fe7-f36f92e12307?version=1.1>
8. *Daňové zákony: v úplném znění k 1. 1. 2018 s přehledy a komentáři změn*. Olomouc: ANAG. 328 s. ISBN 978-80-7554-111-6.
9. Evropská komise. *Požadavky na bezpečnost výrobků*. [online]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/product-safety-and-requirements_cs
10. Hakuro. *Oficiální stránky společnosti*. [online]. [cit. 2. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.hakuro.cz>
11. Jakpodnikat.cz. *Paušální výdaje procentem*. [online]. [cit. 18. 12. 2017]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/pausalni-vydaje-procentem.php>

12. Kosmetickestetce.cz. *Oficiální stránky společnosti*. [online]. [cit. 18. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.kosmetickestetce.cz>
13. Mujprvnieshop. *Plánování* [online]. [cit. 12. 11. 2017]. Dostupné z: <https://www.mujprvnieshop.cz/jake-zvolit-eshopove-reseni/>
14. Notino. *Oficiální stránky společnosti*. [online]. [cit. 2. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.notino.cz/>
15. Pinkpanda. *Oficiální stránky společnosti*. [online]. [cit. 2. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.pinkpanda.cz>
16. Taric, *Taric Consultation* [online]. [cit. 18. 2. 2018]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en
17. Webareal. *Webareal – ceník*. [online]. [cit. 18. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.webareal.cz/cenik.html>

Seznam zkratek

CRM	Řízení vztahu se zákazníky
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
ICT	Informační a komunikační technologie
Kč	Korun českých
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SCM	Řízení dodavatelského řetězce
SEO	Optimalizace pro vyhledávače
USA	Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2018

TEŘEZA FIALOVÁ
Fialová
jméno a příjmení studenta